

Duurzaam Financieel Leider



“Anyone willing to challenge old assumptions and genuinely engage with other to find integrated long term solutions can be a sustainability leader” - M. Ferdig

Bastiaan Bruijn
Judith Komrij
Marc Mobach
Barbara de Winter

DUURZAAM FINANCIEEL LEIDER

Anyone willing to challenge old assumptions and genuinely engage with others to find integrated long term solutions can be a sustainability leader – M. Ferdig

Bastiaan Bruijn
Judith Komrij
Marc Mobach
Barbara de Winter

Hanzehogeschool Groningen

23 januari 2015

Voorwoord

Wij, Bastiaan Bruijn, Judith Komrij, Marc Mobach en Barbara de Winter, zijn een viertal Honoursstudenten van de faculteit Financieel Economisch Management van de Hanzehogeschool Groningen. We zijn een mix van twee bedrijfseconomiestudenten, één accountancystudent en één fiscaal recht en economiestudent en zijn samengekomen in een projectgroep voor het Hanze Honours College.

Met veel plezier hebben wij aan dit project over de duurzaam financieel leider gewerkt. We zijn het project ingegaan met als doel om een profiel van de toekomstige financieel leider te schetsen die duurzaam is. Hiervoor hebben we veel literatuur gelezen en verwerkt. Het resultaat hiervan ligt nu voor u.

Hiervoor willen we graag lector Margreet Boersma bedanken voor de opdrachtverstrekking en haar visie en mening op het huidige en toekomstige profiel van de financiële leider. Ook willen wij Ruth Beijert bedanken voor haar feedback op ons werk en voor haar tips en ideeën wanneer wij vastzaten met het onderzoek. Daarnaast zijn wij ook André Geerdink dankbaar voor zijn hulp bij het opstellen van de onderzoeksopzet.

We hopen dat u veel van het onderzoek opsteekt.

Groningen, 23 januari 2015

Samenvatting

Dit onderzoek geeft antwoord op de hoofdvraag: Hoe ziet het profiel van een controller als duurzaam financieel leider eruit? Hierbij zijn er drie deelvragen gesteld.

De eerste deelvraag is: “Wat is het huidige profiel van een financieel leider?”. Om deze vraag te beantwoorden zijn verschillende vacatures opgezocht. Hierbij is gekeken naar de functieomschrijvingen. Daaruit blijkt dat een financieel leider de planning & control-cyclus moet kunnen uitvoeren, het management moet kunnen adviseren en verschillende rapportages moet kunnen maken. Tevens is er gekeken naar de kerncompetenties, deze omvatten voornamelijk flexibiliteit, analytisch, communicatief vaardig in Nederlands én in Engels en de financieel leider is een “teampayer” op verschillende niveaus binnen een bedrijf.

De tweede deelvraag luidt: “Wat houdt duurzaamheid in het financiële vakgebied in?”. Duurzaamheid zorgt ervoor dat stakeholders in hun behoeftes worden voorzien en het bedrijf op lange termijn kan voortbestaan, maar tegelijkertijd wordt er rekening gehouden met de economische groei, economisch milieu en de maatschappij. Om duurzaam te ondernemen moet het ondernemingsbeleid worden aangepast. Transparant en integer rapporteren en de dialoog aangaan met de alle stakeholders over de voortgang van het behalen van de doelen en over de strategie van een bedrijf is hierbij belangrijk. Zo worden ook de stakeholders betrokken bij de duurzaamheid van het bedrijf, dit wordt ook wel community control genoemd. Daarnaast is prijsbewust zijn nog steeds belangrijk. Hierbij wordt bekeken hoe de hogere prijs van duurzaamheid op de lange termijn wordt terugverdiend. Duurzaam ondernemen betekent ook dat het bedrijf zich socialer opstelt tegenover zijn omgeving.

Bij het beantwoorden van de derde deelvraag, “Wat is duurzaam leiderschap?”, wordt gesteld dat duurzaamheid een trend is. Hierbij moet leiderschap worden vernieuwd. Duurzaam leiderschap houdt zich bezig met transparantie en integriteit. Transparantie zorgt voor doorzichtigheid: er wordt geen informatie achtergehouden. Duurzaam leiderschap omvat self-awareness en self-control. Deze leider is een voorbeeld in zijn organisatie. Betrokkenheid, sociaal en het zorgen van een goede relatie tussen de stakeholders is tevens een vereiste voor duurzaam leiderschap. Dit leiderschap omvat ook duurzame groei, hierbij wordt de inhoud en kwaliteit van de groei verbeterd en negatieve gevolgen van groei verminderd. De leider moet een helicopterview hebben. Hij zal zowel intern als extern naar de organisatie moeten kijken. De leider houdt rekening met de people en de planet bij zijn beslissingen.

De deelvragen hebben geleid tot de beantwoording van de hoofdvraag: hoe ziet het profiel van een controller als duurzaam financieel leider eruit? De duurzaam financieel leider heeft nog steeds dezelfde taken, werkzaamheden als voorheen. Maar zijn functie wordt uitgevoerd vanuit een ander perspectief. De duurzaam financieel leider zal vanuit een duurzaam aspect zijn werkzaamheden transparanter en integer uitvoeren. De leider zal meer toekomstgericht zijn en ook de belangen van externe stakeholders in zijn werkzaamheden laten meewegen. Deze leider zal planet en people een prominentere plaats geven en niet alleen naar profit kijken.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	6
1. Onderzoeksopzet	8
1.1 Afbakening.....	8
1.2 Theoretisch kader	8
1.3 Methode van onderzoek	9
2. Wat is het huidige profiel van een financieel leider?	11
2.1. Functieomschrijving	11
2.2. Kerncompetenties	12
2.3. Duurzaamheid en het huidige profiel van een controller	13
2.4. Triodos Bank.....	14
2.5. Conclusie	14
3. Wat houdt duurzaamheid in het financiële vakgebied in?	15
3.1. Duurzaamheid	15
3.2. Transformatie in het bedrijfsproces	16
3.3. Bedrijf en duurzaamheid	17
3.3.1. Transparantie en integriteit	17
3.3.2. Interne en externe omgeving en betrokkenheid	18
3.3.3. Prijs en toekomstgericht.....	19
3.3.4. Sociaal.....	20
3.4 Conclusie	20
4. Wat is duurzaam leiderschap?.....	22
4.1. Transformationeel leiderschap	22
4.2. Duurzame groei & ontwikkeling en toekomstgerichtheid	23
4.3. Transparantie & integriteit.....	24
4.4. Interne en externe omgeving	25
4.4.1. Interne omgeving	25
4.4.2. Externe omgeving.....	27
4.5. Conclusie	28
5. Hoe ziet het profiel van een controller als duurzaam financieel leider eruit?	29
5.1. Transparantie	29
5.2. Integriteit.....	29
5.3. Betrokkenheid	29
5.4. Interne en externe omgeving	30

5.5. Sociaal.....	30
5.6. Prijs	30
5.7. Toekomstgerichtheid.....	30
6. Vacature controller/duurzaam financieel leider.....	32
Nawoord.....	33
Literatuurlijst	34
Bijlagen.....	36
1. Concerncontroller gemeente Winterswijk	36
2. Controller (WO+, Internationaal) regio Rotterdam.....	38
3. Finance / Sales Controller.....	39
4. Administrateur / Controller in Vastgoed te Amsterdam	41
5. (Junior) Controller (Triodos Bank NV)	43

Inleiding

Namens het Honours Talentprogramma van de Hanzehogeschool Groningen is er onderzoek gedaan naar wat een duurzaam financieel leider is. Dit is gedaan in opdracht voor het Lectoraat van de Hanzehogeschool Groningen.

De aanleiding van dit onderzoek is dat blijkt dat de controller te weinig rekening houdt met de verschillende belangen van de verschillende afdelingen die de controller onder zich heeft. De controller is immers diegene die het centrale punt is op financieel gebied binnen een bedrijf en rekening moet houden met de behoeften van de verschillende afdelingen in zijn beslissingen. De controller draagt hierbij de verantwoording.¹² Nu duurzaamheid steeds belangrijker wordt, en bedrijven dit willen gaan toepassen binnen hun bedrijf, moet de controller het duurzame handelen in de vingers hebben. De kans dat duurzaamheid in het bedrijf wordt toegepast en goed tot uiting kan komen wordt vergroot wanneer er een duurzaam financieel leider, de duurzame controller, zich in het bedrijf bevindt. Daarom is het belangrijk om een profiel voor de duurzame controller op te gaan stellen om zo een beeld te kunnen schetsen voor duurzame controllers, want zo maakt duurzaamheid een grotere kans van slagen.

Het probleem is ontstaan uit jarenlange groei in de industriële sector. Het ging in die tijd de ondernemingen voor de wind. De erkenning van het probleem is meer van de laatste tientallen jaren. Financiële schandalen, ongelukken in fabrieken in derde wereld landen en nieuws over klimaatgevolgen (Klimaat Portaal, 2007) zijn tegenwoordig vaker in het nieuws.

Voor de toekomst is het belangrijk dat financials rekening houden met het bestuur en andere managers binnen het bedrijf. Deze hebben vaak een andere kijk op het bedrijf, ze zijn meer gericht op de strategie van het bedrijf, hier moeten financials voor openstaan. Financials moeten naar het bestuur en andere managers luisteren en toepassen wat zij binnen het bedrijf willen zien. Door samenwerking komt het bedrijf vooruit op zo veel mogelijk verschillende vlakken. Wanneer bedrijven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doen wordt er naast de winst ook gekeken naar de maatschappij en het milieu waarbinnen het bedrijf verkeert. De financials zullen meer moeten richten op de redenen waarom stakeholders zich aan een bedrijf verbinden.

De behoeften aan meer duurzame leiders groeit. Een duurzaam leider is de leider van een organisatie of bedrijf die ervoor zorgt dat people and planet in het businessmodel verankerd zijn en dat dit door alle medewerkers wordt uitgevoerd.³ Bedrijven willen voortbestaan op de lange termijn en dan is duurzaamheid één van de aspecten waar tegenwoordig meer aandacht aan wordt besteed om dit te verwezenlijken.⁴

Deze aanleiding leidt tot de doelstelling:

Het profiel van de Duurzame Financiële Leider.

In dit onderzoek wordt ernaar toe gewerkt om een profiel te vormen van een duurzaam financieel leider. Dit profiel bestaat uit kenmerken en kwaliteiten waaraan een duurzaam financieel leider moet voldoen. Dit profiel kan binnen bedrijven gebruikt worden om nieuwe controllers aan te trekken die ook op duurzaamheid zijn gericht. Het begrip 'duurzaamheid' wordt nader uitgelegd. Het doel is om

¹ Gebaseerd op interview met Margreet Boersma op 10 oktober 2014

² <http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/Actueel/Nieuwegein/28393.html> geraadpleegd op 24 oktober 2014

³ <http://www.expeditieduurzaam.nl/duurzaam-hr/definities-wat-is-duurzaam-leiderschap-hr-individu-of-mvo-de-categorieen-van-expeditie-duurzaam> geraadpleegd op 5 december 2014

⁴ <http://www.managementissues.com/index.php/duurzame-ontwikkeling/100-duurzame-ontwikkeling/477-de-toekomst-van-duurzaam-leiderschap> geraadpleegd op 5 december 2014

een quick-scan en een vacature te op te stellen, zodat een duurzame controller makkelijker valt te herkennen. Door dit instrument zijn controllers en bedrijven te beoordelen op duurzaamheid. Met deze doelstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Hoe ziet het profiel van een controller als duurzaam financieel leider eruit?

Om deze hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden zijn er drie deelvragen opgesteld. De deelvragen zijn:

- ***Wat is het huidige profiel van een financieel leider?***

Om een goed beeld te krijgen van wat het huidige profiel van een financial is, moet er onderzoek gedaan worden naar de eigenschappen en kwaliteiten die een financial tot nu toe diende te hebben. Er worden verschillende vacatures bekeken om te kijken wat de kwaliteiten en kenmerken van een controller zijn. Aan de hand hiervan wordt er een profiel opgesteld van een financieel leider. Vanuit deze opzet kunnen wij kijken wat er aan dit profiel veranderd moet worden, om er een duurzame financial van te maken.

- ***Wat houdt duurzaamheid in het financiële vakgebied in?***

De economie die nu gaande is, is niet altijd duurzaam gericht. Om een duurzame financial goed te kunnen laten functioneren moet hij/zij kunnen inspelen op de duurzame economie. Om hier goed antwoord op te kunnen geven gaan wij de definitie van een duurzame economie analyseren.

- ***Wat is duurzaam leiderschap?***

Het begrip duurzaam leiderschap moet goed in kaart worden gebracht om een concreet beeld te kunnen vormen van wat een duurzame controller in zich moet hebben om duurzaam te kunnen leiden. Deze functie houdt immers ook in dat men bereidt moet zijn om groepen aan te kunnen sturen en daarbij rekening te houden met allerlei factoren en belangen van andere groepen binnen de organisatie.

In het eerste hoofdstuk wordt de onderzoekopzet en de methode van onderzoek beschreven. In hoofdstuk twee zal het huidige profiel van een controller worden beschreven. In het derde hoofdstuk wordt beschreven wat duurzaamheid in het financiële vakgebied inhoudt. Wat duurzaam leiderschap is, wordt duidelijk gemaakt in het vierde hoofdstuk. In hoofdstuk vijf zal de hoofdvraag beantwoord worden, die leidt tot een vacature van een duurzaam financieel leider in hoofdstuk zes.

1. Onderzoekopzet

In dit hoofdstuk zal eerst de afbakening van het onderzoek worden besproken. Daarna volgt het theoretisch kader met het conceptueel model. In de laatste paragraaf wordt de methode van onderzoek besproken.

1.1 Afbakening

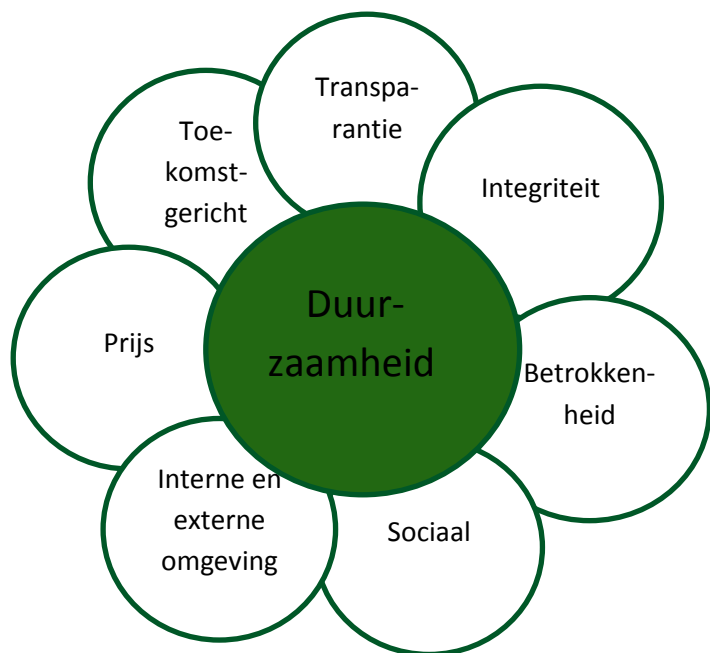
In dit onderzoek zal leiderschap toegespitst worden op de rol van de controller. Het hangt van de organisatiestructuur af in hoeverre de controller de mogelijkheid krijgt om verantwoordelijkheid te nemen.

De controller die wordt beschreven in dit onderzoek kan leidinggeven over verschillende groepen. Het ligt natuurlijk ook aan de structuur van een bedrijf waarin de controller is gevestigd. Maar het komt erop neer dat de controller over meer dan één groep leiding kan geven. Hierdoor dient de controller ook rekening te houden met verschillende belanghebbenden. Dit geven de bolletjes 'interne en externe omgeving' en 'betrokkenheid' ook aan. In de volgende paragraaf wordt er extra aandacht besteed aan het conceptueel model.

1.2 Theoretisch kader

Het theoretisch kader houdt in dat er systematisch moet worden gewerkt om een goed beeld van het onderzoek te krijgen. Door goed na te denken over het probleem, wat voor onderzoek er al gedaan is en het doel van dit project kan er praktischer worden gewerkt naar een goede output.

Duurzaamheid omvat vele begrippen, maar voor dit onderzoek zal duurzaamheid betrekking hebben op duurzaamheid binnen het bedrijfsleven. De controller dient wel een groot deel van de eigenschappen van duurzaamheid in zich te hebben. Zeker wanneer men leiding moet geven over een grote groep mensen. In *figuur 1* zijn er een aantal begrippen uitgelicht die ook van toepassing zijn op de controller (Harmens, Heidstra, Hoving, & De Jong, 2014). Het onderzoek van Harmens, Heidstra, Hoving, & De Jong (2014) is een onderzoek dat gericht is op de financials en het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit onderzoek is gebaseerd op interviews met mensen uit het bedrijfsleven en wetenschappelijke artikelen, daarom is het voor ons onderzoek relevant om er op voort te borduren.

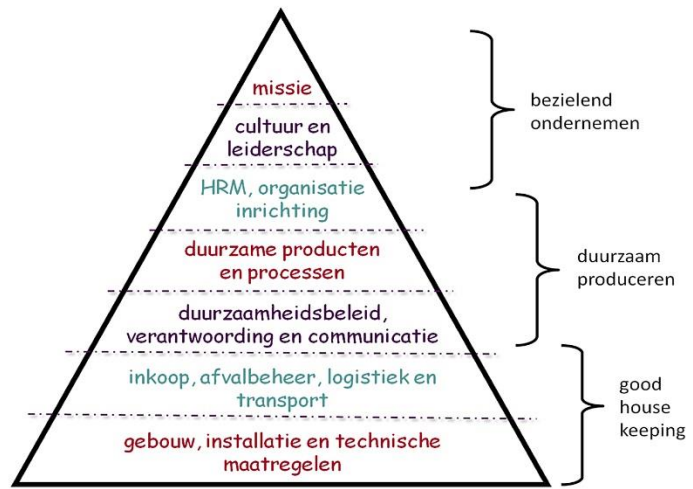


Figuur 1 Conceptueel Model

Uit het onderzoek van Harmens, Heidstra, Hoving, & De Jong (2014) en het artikel 'de duurzame 100' uit de krant de 'Trouw' zijn een zevental begrippen geselecteerd. Deze begrippen houden allemaal verband met het kernwoord 'duurzaamheid'. Dit is samengevoegd in een conceptueel model, dat weergegeven is in *figuur 1*. Zoals al eerder aangegeven gaat het hierbij om de duurzaamheid binnen

het bedrijfsleven. Het conceptueel model wordt gebruikt als basis voor elke deelvraag en is dan ook de rode draad die door het project loopt.

Bovendien wordt er gebruik gemaakt van de piramide van Olthof: “hiërarchie van niveaus in duurzaam ondernemen” (Olthof R. , 2011). Dit model, *figuur 2*, geeft duidelijk aan op welk niveau duurzaamheid binnen een bedrijf is geïnfilteerd en wat het bedrijf nog tegemoet komt om duurzaamheid volledig door te laten dringen in het bedrijf. Het model wordt verwerkt in de deelvragen twee en drie, waarbij wordt ingegaan op het bedrijfsproces en het duurzaam leiderschap.



Figuur 2 Hiërarchie van niveaus in duurzaam ondernemen

1.3 Methode van onderzoek

Per deelvraag wordt een methode van onderzoek toegepast. Hieronder zijn de methodes toegelicht.

Wat is het huidige profiel van een financieel leider?

Deze deelvraag is gebaseerd op bestaande vacatures van verschillende bedrijven in verschillende sectoren. Bij deze deelvraag willen we het huidige profiel van een controller in kaart brengen. Door verschillende vacatures van verschillende sectoren met elkaar te vergelijken, ontstaat er een breed profiel van een huidige controller. Er wordt tijdens deze deelvraag alleen theoretisch gekeken naar het huidige profiel van een controller.

Wat houdt duurzaamheid in het financiële vakgebied in?

Deze deelvraag is gebaseerd op literatuuronderzoek. Er wordt geprobeerd zoveel mogelijk wetenschappelijke artikelen te gebruiken om de kwaliteit van het onderzoek te verhogen. Daarnaast wordt gewerkt met informatie dat afkomstig is uit andere artikelen en rapporten die te vinden zijn op het internet. Ook boeken die duurzaam gerelateerd zijn kunnen een goede invulling geven aan het onderzoek.

De betrouwbaarheid van al deze informatie wordt gecontroleerd aan de hand van de bronvermelding. Vervolgens wordt er gekeken of de informatie ook in andere betrouwbare artikelen of boeken terug te vinden is, zodat er overlap is qua inhoud. Dit bevestigt dat de informatie die gevonden is in meerdere artikelen terug te vinden is en dat het betrouwbaar genoeg is om te gebruiken voor het onderzoek.

Eerst wordt er gekeken naar duurzaamheid in het algemeen en het transformatie in het bedrijfsproces. Tevens wordt bij deze deelvraag de definitie van duurzaamheid geanalyseerd en toegepast in het financiële vakgebied. Er kan veel gezocht worden in termen van duurzaamheid met

betrekking tot het conceptueel model. Op deze manier proberen wij deze twee zaken aan elkaar te koppelen om zo alle aspecten van het conceptueel in te kunnen kleuren met duurzaamheid.

Wat is duurzaam leiderschap?

Deze deelvraag is ook gebaseerd op literatuuronderzoek, hierin wordt hetzelfde te werk gegaan als wat aangegeven is bij de vorige deelvraag. Althans, alleen op het gebied van hoe er informatie wordt gezocht. De inhoud van deze deelvraag is echter helemaal gerelateerd aan het duurzaam leiderschap dat een controller in zich dient te hebben.

Ook hier staat het conceptueel model centraal waar de duurzaamheid aan wordt gekoppeld. Dit wordt gedaan door te zoeken op de kernwoorden van het conceptueel model in combinatie met duurzaam leiderschap. Op deze manier kan een duurzame controller inzicht krijgen hoe hij of zij duurzaamheid eigen kan maken en het toe kan passen tijdens zijn leiderschap in het bedrijfsleven.

Bij deze deelvraag wordt gekeken naar de duurzame groei en ontwikkeling in het bedrijfsleven. Het eindresultaat van deze deelvraag zijn de eigenschappen die een duurzame leider moet hebben.

In het volgende hoofdstuk wordt het huidige profiel van een financieel leider beschreven. Hierbij worden verschillende vacatures van controllers met elkaar vergeleken. Uit deze vacatures worden functieomschrijvingen en kerncompetenties voor een financieel leider opgesteld.

2. Wat is het huidige profiel van een financieel leider?

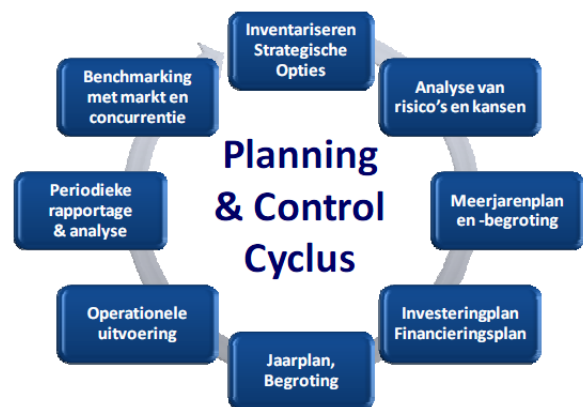
“Een controller is een financieel-economisch deskundige die toezicht houdt op financiën, efficiëntie en effectiviteit van de ondernomen activiteiten”.⁵ Om te weten wat een duurzaam financieel leider is, moet er eerst gekeken worden wat een financieel leider is. De deelvraag die in dit hoofdstuk beantwoord wordt is: wat is het huidige profiel van een financieel leider?

Om duidelijk te krijgen wat het huidige profiel van een financieel leider is, is het belangrijk dat er naar verschillende aspecten wordt gekeken. Deze verschillende aspecten zijn de functieomschrijvingen en kerncompetenties die een financieel leider moet hebben. Aan de hand van een vergelijking van vijf verschillende vacatures worden de functieomschrijvingen en kerncompetenties van een financieel leider weergegeven. De vacatures die vergeleken worden zijn: concerncontroller bij de gemeente Winterswijk⁶, controller in de regio Rotterdam in de branche industrie/bouw/techniek⁷, Finance/sales controller in Almere in de handelsbranche⁸, administrateur/controller in de vastgoed in Amsterdam⁹ en een (junior) controller bij de Triodos Bank in Zeist.¹⁰ Deze vacatures staan in de bijlagen. De controllers uit de vacatures opereren in verschillende sectoren. Door te kijken naar verschillende sectoren wordt er een algemener beeld gecreëerd wat het huidige profiel van een financieel leider is.

2.1. Functieomschrijving

Bij de vacatures die vergeleken zijn, wordt vermeld dat een *financieel leider de tussenrapportages, de jaarrekening en het jaarverslag moet kunnen opstellen*. Hieruit wordt duidelijk dat het niet uitmaakt in welke sector de financieel leider opereert, er moeten verschillende periodieke cijfers gepresenteerd kunnen worden. Deze uitkomst komt overeen met het beroepsprofiel van een controller. In het beroepsprofiel van een controller staat dat de controller zich bezig houdt met financiële rapportages, investeringsanalyses, kostenverrekeningen, balansen, winst- en verliesrekeningen, begrotingen, jaarrekening en meerjarenplanning.¹¹

Daarnaast worden in drie van de vijf vacatures geschreven dat een controller *de planning & control-cyclus moet kunnen uitvoeren*. Met de planning & control-cyclus wordt bedoeld de cyclische weergave van de strategische planning in samenhang met de resultaten. Onder planning vallen het businessplan, het jaarplan en de verbeterplannen als onderdeel van het jaarplan. Onder control valt het jaar- verslag.¹² De planning & control-cyclus wordt weergegeven in *figuur 3*.¹³



Figuur 3 Planning & control cyclus

⁵ <http://www.woorden.org/woord/controller> geraadpleegd op 18 november 2014

⁶ <http://finance.nl/vacature/136803/concerncontroller> geraadpleegd op 23 november 2014

⁷ <http://finance.nl/vacature/136771/controller-wo-internationaal-regio-rotterdam> geraadpleegd op 23 november 2014

⁸ <http://finance.nl/vacature/136770/finance--sales-controller> geraadpleegd op 23 november 2014

⁹ <http://finance.nl/vacature/136761/administrateur--controller-in-vastgoed-te-amsterdam> geraadpleegd op 23 november 2014

¹⁰ <http://drimble.nl/vacature/zeist/94452990/triodos-bank-nv.html> geraadpleegd op 23 november 2014

¹¹ <http://www.nationaleberoepengids.nl/Controller> geraadpleegd op 23 november 2014

¹² <http://www.encyclo.nl/begrip/Planning%20en%20Control-cyclus> geraadpleegd op 23 november 2014

¹³ <http://www.cashiskingdashboard.com/> geraadpleegd op 23 november 2014

In de functieomschrijving van de andere twee vacatures wordt de planning & control-cyclus niet genoemd. Maar in het beroepsprofiel van een controller staat wel dat de controller zorgt voor de planning & control-cyclus binnen een organisatie.¹⁴ Dit wordt in de meerderheid van de vacatures beschreven en komt overeen met het beroepsprofiel van een controller.

Ook wordt er van een controller verwacht dat er *gevraagd en ongevraagd geadviseerd wordt, over de financiële gegevens van het bedrijf, aan het management*. Er moet niet alleen geadviseerd worden aan het management, maar ook bij projecten binnen het bedrijf zelf. Deze eis van een controller komt in meer dan helft van de vacatures voor. In de nationale beroepengids staat dat een controller de directie en management helpt bij het beheersen van de financiële huishouding.¹⁵

2.2. Kerncompetenties

De bovenstaande punten die beschreven zijn, zijn functieomschrijvingen van een controller. Het profiel van een controller bestaat niet alleen uit de functieomschrijving, maar ook uit kerncompetenties. Een belangrijke kerncompetentie van een controller is *flexibiliteit*. Een controller moet zich makkelijk aan kunnen passen. Een flexibele controller is een medewerker die op meerdere plekken in de organisatie inzetbaar is gedurende het jaar. De flexibiliteit van een controller is te zien in het beter inspelen op marktontwikkelingen, sneller aanpassen aan nieuwe technieken en beter de prestaties van een bedrijf kunnen voorspellen. Het grootste voordeel is natuurlijk dat deze medewerker een zeer brede kennis opdoet van de organisatie en de processen (Nieuwenhuizen, 2014).

Een andere belangrijke kerncompetentie van een controller is dat een controller *analytisch* moet zijn. Analytisch denken houdt niet alleen in dat een controller probleemoplossend kan nadenken, maar ook dat een controller een probleem of vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken kan bekijken.¹⁶ Een controller moet in staat zijn een complex probleem of vraagstuk van verschillende kanten te bekijken, zo moeten hoofd- en bijzaken van elkaar kunnen worden onderscheiden.¹⁷

Communicatieve vaardigheid is een andere belangrijke kerncompetentie. In de meeste vacatures, die met elkaar vergeleken zijn, staat dat een controller moet beschikken over goede Nederlandse en Engelse communicatieve vaardigheden. Een belangrijke ontwikkeling in de financiële sector is dat er internationalisering plaatsvindt.¹⁸ Hierdoor worden er veel internationale activiteiten en opdrachten verricht, dit wordt veelal in het Engels gedaan. Hierdoor worden de Engelse communicatieve vaardigheden voor een controller steeds belangrijker.

Het is belangrijk dat een controller zelfstandig kan werken, maar moet daarnaast ook een *“teamplayer”* zijn. Dit is de laatste belangrijke kerncompetentie van een controller. Een controller moet niet alleen financiële adviezen geven aan de directie of aan het management, maar ook de financiële afdelingen binnen het bedrijf moeten worden voorzien van advies. Doordat een controller op verschillende niveaus opereert, operationeel, tactisch en strategisch niveau,¹⁹ is het van belang dat een controller goed kan samenwerken. Of het een medewerker op de financiële afdeling is of een directielid, voor beiden moet duidelijk zijn, wanneer er wordt samengewerkt met de controller en wat de controller bedoelt.

¹⁴ <http://www.nationaleberoepengids.nl/Controller> geraadpleegd op 23 november 2014

¹⁵ <http://www.nationaleberoepengids.nl/Controller> geraadpleegd op 26 november 2014

¹⁶ <http://www.werkstudent.nl/1001-sollicitatievragen-hoe-analytisch-ben-ijj/> geraadpleegd op 26 november 2014

¹⁷ <http://www.functieplattegrond.nl/Competenties.aspx?Functieprofiel=FP000004> geraadpleegd op 26 november 2014

¹⁸ <http://www.itinbedrijf.nl/index.php/2011/12/22/financiele-dienstverlening-trends-en-ontwikkelingen/> geraadpleegd op 26 november 2014

¹⁹ http://123management.nl/0/010_strategie/a110_strategie_02_planning_en_control_cyclus.html geraadpleegd op 26 november 2014

2.3. Duurzaamheid en het huidige profiel van een controller

Er is geen duurzaamheid terug te vinden in de vacatures die met elkaar vergeleken zijn. Een controller kan wel degelijk aan duurzaamheid doen. Wanneer een bedrijf duurzaamheid wil toepassen, moet de duurzaamheidsstrategie worden afgestemd op interne kenmerken en mogelijkheden van het bedrijf. Een succesvolle duurzaamheidsstrategie wordt ontwikkeld vanuit een “inside-out perspectief”, waarbij het bedrijf aan de hand van interne kenmerken de duurzaamheidsstrategie bepaald. De controller speelt hierbij een grote rol, want deze denkt en handelt vanuit een “inside-out perspectief”. De controller is namelijk een belangrijke schakel tussen de operationele processen en het hoger management. De controller kan bijvoorbeeld invloed uitoefenen door duurzaamheid te verwerken in documenten en rapportages, die aan het hoger management worden gerapporteerd. Ook heeft de controller veel ervaring met het ontwikkelen, opvolgen en rapporteren van niet-financiële maatstaven. Deze maatstaven zijn belangrijk voor de ontwikkeling van duurzaamheid binnen het bedrijf (Dierynck & Joos, 2014).

Wat er in de toekomst met een bedrijf gebeurt, hangt af van de financiële ontwikkeling van het bedrijf. De toekomstgerichtheid ligt meer in handen van een business controller en minder in handen van een financial controller. De financial controller houdt zich meer bezig met de financiële rapportages en resultaten van het bedrijf. Wanneer een bedrijf duurzaam wil zijn, moet een controller vaker met toekomstige scenario's gaan werken. De duurzaamheid van het bedrijf kan een van deze scenario's zijn. De controller kan hierdoor meer financiële invloed uitoefenen op het duurzame scenario.²⁰

Wanneer controllers duurzaam willen worden, zou er meer aandacht besteed moeten worden aan integriteit. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het stimuleren van voorbeeld gedrag van bestuurders en managers. Wanneer deze duurzaam naar buiten treden, zou dit bedrijf door de buitenwereld worden opgemerkt als een duurzaam bedrijf. Een controller die integer is zou aan de onderstaande punten moeten voldoen:

- Stimuleert dat het topmanagement zich, in een missie of een visie, in heldere woorden en op hoofdlijnen herkenbaar, uit blijft spreken over de belangrijkste waarden van de organisatie;
- Zorgt ervoor dat de restricties, waaraan iedereen zich binnen de organisatie dient te houden, formeel zijn vastgelegd en onder de aandacht van een ieder blijven;
- Zet met behulp van risicomanagementtechnieken en bedrijfseconomische afwegingen procesbeheersingssystemen op, die worden onderhouden, teneinde het gedrag van medewerkers doelgericht beheersbaar te houden;
- Onderkent het belang van integer gedrag bij werving, selectie en training en opleiding van medewerkers;
- Stemt maatregelen van interne controle, zowel de organisatorische maatregelen als de controlehandelingen zelf, af op het door de organisatie aangegeven belang dat men hecht aan integriteit

De controllers doen weinig aan integriteitsbeheersing. Een reden hiervoor kan zijn dat de controller *the top man for the entire accounting responsibility, of de financial advisor is*. Hiermee wordt bedoeld dat een controller alleen aandacht heeft voor het primaire vakgebied, de financiële waarden en risico's. Veel van de bovengenoemde taken van een integer controller, liggen niet direct in de invloedsfeer van een controller. (Van Elsacker & De Jager, 2002).

Ook de betrokkenheid met het bedrijf is belangrijk voor een controller om duurzaam te zijn. Managers moedigen controllers aan tot meer betrokkenheid bij besluitvormingen. Door bij besluitvormingen meer rekening te houden met de drie p's, people, planet en profit, zou een controller duurzamer kunnen handelen (Ten Rouwelaar, 2007).

²⁰ <http://www.vacatures.nl/functie/financial-controller/> geraadpleegd op 18 december 2014

Door de jaarverslagen te publiceren is een bedrijf transparant voor de externe omgeving. De jaarverslagen worden opgesteld door een controller, dit is een van de functieomschrijvingen van een controller. De transparantie kan ook inhouden dat een controller er steeds meer op gericht is om transparant te worden op de wijze waarop een organisatie haar doelstellingen probeert te behalen. Hierbij kan weer gedacht worden aan people, planet en profit (Van Houten & Tjemkes, 2010).

2.4. Triodos Bank

De Triodos Bank is een duurzame bank, die alleen belegt in duurzame projecten. De vacature van de (junior) controller bij de Triodos Bank, zie bijlage 5, is vergeleken met de vacatures van de andere bedrijven. Hieruit is gebleken dat de vacature van de Triodos Bank niet extra op duurzaamheid is gericht, in vergelijking met de andere vacatures. Er is echter maar één punt in de vacature die duidt op duurzaamheid. Dit punt is de *'affiniteit met doelstellingen van de Triodos Bank'*. Doordat de Triodos Bank duurzame doelstellingen heeft opgesteld, zal de (junior) controller van de Triodos Bank hier ook aan moeten voldoen. Wanneer de affiniteit met de doelstellingen van een bedrijf in een andere vacature stond vermeld, zou deze niet duurzaam zijn geweest. Wat er bij een bedrijf, zoals de Triodos Bank, wordt verwacht is dat de vacatures meer op duurzaamheid gericht zouden zijn. De vacature van de Triodos Bank zou ook voor een ander niet duurzaam bedrijf kunnen gelden. De nadruk ligt bij alle vacatures op profit en minder op de planet en de people.

2.5. Conclusie

Het profiel van een controller als duurzaam financieel leider ziet er voor een deel hetzelfde uit als het huidige profiel van een controller. De werkzaamheden zijn hetzelfde, maar de kern waar vanuit gewerkt wordt is anders. De functieomschrijvingen van een financieel leider die naar voren zijn gekomen, door het vergelijken van vacatures, zijn:

- Een controller moet de tussenrapportages, de jaarrekening en het jaarverslag kunnen opstellen;
- Een controller moet de planning & control-cyclus kunnen uitvoeren;
- Een controller moet gevraagd en ongevraagd advies geven, over de financiële gegevens van het bedrijf, aan het management.

Een financieel leider moet niet alleen voldoen aan bepaalde functieomschrijvingen, maar ook aan kerncompetenties die bij de functie passen. De kerncompetenties van een financieel leider die naar voren zijn gekomen, door het vergelijken van vacatures, zijn:

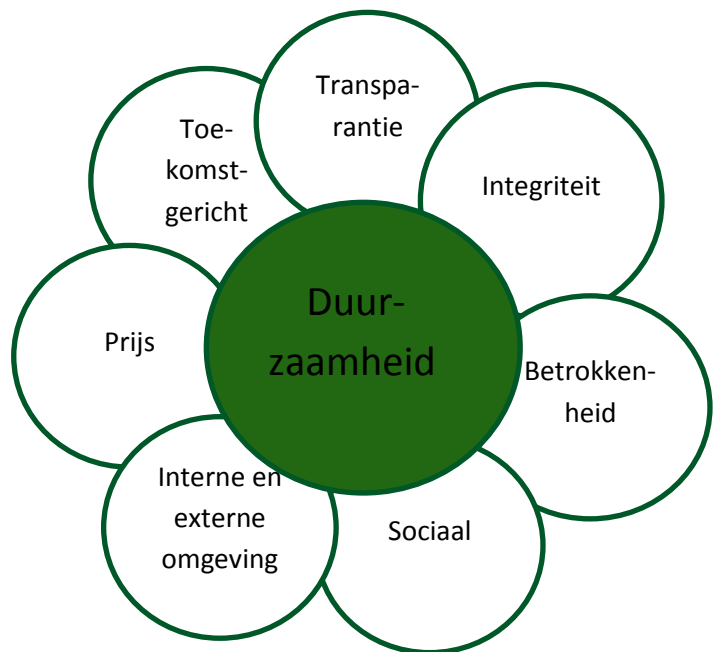
- Een controller moet flexibel zijn;
- Een controller moet analytisch zijn;
- Een controller moet beschikken over communicatieve vaardigheden;
- Een controller moet zelfstandig zijn;
- Een controller moet een "teamplayer" zijn.

Duurzaamheid is niet terug te vinden in de vacatures van een controller. Een controller werkt vanuit een "inside-out perspectief", hierdoor speelt de financieel leider een rol bij de duurzaamheidsstrategie van een bedrijf. Ook de toekomstgerichtheid van een controller is belangrijk om een duurzaam financieel leider te worden. Zo moet gedacht worden in toekomstige scenario's, deze scenario's moeten ook duurzaam zijn. Controllers doen weinig aan de integriteitsbeheersing, dit komt doordat de controller vaak alleen aandacht heeft voor het primaire vakgebied. Voor de transformatie tot duurzaam financieel leider is het van belang dat er gekeken wordt naar meer dan alleen het primaire vakgebied. Bij de besluitvormingen die genomen worden en de transparantie is er een grotere rol voor de duurzaam financieel leider dan voor de controller. Er moet vaker gedacht worden aan people en planet en minder aan profit. In de volgende hoofdstukken zou dit verder uitgewerkt worden. Dit wordt in hoofdstuk drie gedaan voor het financiële vakgebied en in hoofdstuk vier voor een duurzaam leider.

3. Wat houdt duurzaamheid in het financiële vakgebied in?

In het voorgaande hoofdstuk is het huidige profiel van een duurzaam financieel leider uitgelegd. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de duurzaamheid in het financiële vakgebied.

Om een duidelijk beeld te krijgen van wat duurzaamheid in het financiële vakgebied precies inhoudt, wordt de term 'duurzaamheid' besproken en wordt er ingegaan op het bedrijfseconomisch vakgebied. In dit vakgebied zit namelijk de financiële afdeling waarbinnen de duurzame financial opereert. Vervolgens wordt het transformatieproces dat plaatsvindt binnen het bedrijf beschreven, dat dan verder wordt uitgewerkt met behulp van het conceptueel model, deze is weergegeven in *figuur 4*. Middels dit model wordt er per aspect van dit model uitgelegd wat de betrekking is tot duurzaamheid en het bedrijfseconomisch vakgebied.



Figuur 4 Conceptueel model

3.1. Duurzaamheid

Duurzaamheid is een term die vaak wordt gebruikt, maar de definitie verschilt nogal per onderwerp. In het *figuur 4* is bijvoorbeeld al aan te tonen dat op verschillende vlakken duurzaamheid aanwezig is. Duurzaamheid is daarom ook per aspect steeds anders te formuleren. Zo ook wanneer de term duurzaamheid voor het financiële vakgebied moet worden gedefinieerd komen er verschillende definities aan het licht.

Duurzaamheid in het financiële vakgebied wordt gedefinieerd op een vrij standaard manier. Het financiële beleid wordt gezegd duurzaam te zijn als de contante waarde van de toekomstige primaire overschotten gelijk is aan het huidige niveau van de schuld (Bezdèk, 2006). Hierbij moet voldoende rekening worden gehouden met de maatschappij en het milieu. Dit realiseerden mensen toen er meer inzicht kwam in bijvoorbeeld de relatie tussen milieu en banken. Zij zagen risico's zoals: waardedaling van zekerheden in het geval van bodemverontreiniging. Maar zij zagen ook de kansen die duurzaamheid met zich mee zouden brengen zoals: specifieke beleggingsproducten en energiebesparing (Jeucken, 2002).

De gegevens die een bedrijf nodig heeft om duurzaam te kunnen ondernemen en wat de resultaten zijn van het duurzaam ondernemen moeten goed worden bewaard. Alle aspecten van *figuur 4* bevatten allemaal informatie die een bedrijf nodig heeft om de stap naar duurzaamheid, of verder in de duurzaamheid, te maken. De controller moet er hierbij voor zorgen dat gegevens altijd beschikbaar zijn op het moment dat zij worden opgevraagd en moet daarnaast een goede kwaliteit van de gegevensdrager waarborgen.²¹

De trend van duurzaamheid ontstaat, doordat toonaangevende bedrijven zijn begonnen met een transformatieproces met multi-stakeholders in hun waardeketens. Deze stakeholder gaan op hun beurt ook duurzaam ondernemen om in de waardeketen te blijven bij dat toonaangevende bedrijf.

²¹ <http://www.encyclo.nl/begrip/duurzaamheid> geraadpleegd op 24 november 2014

Op deze manier wordt er een duurzame organisatie gecreëerd. Dit wordt ondersteund door een trend in de wetenschap dat de plaats van de mens in de sociale context weer in het centrum komt te staan van de economische en zakelijke theorie en praktijk. Duurzaamheid is uitgegroeid tot een mega-trend die de eisen van het bedrijfsleven heeft aangescherpt. Wanneer de wat kleinere bedrijven zien dat duurzaamheid in het bedrijfsleven wel degelijk een goede toegevoegde waarde bevat, gaan deze bedrijven ook sneller over tot duurzaam ondernemen (Tideman, 2013).

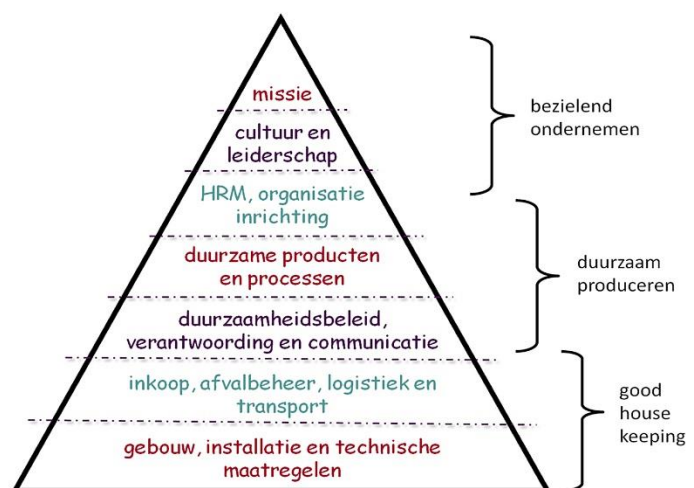
3.2. Transformatie in het bedrijfsproces

In deze paragraaf wordt het bedrijfsproces besproken dat verandering nodig heeft wanneer het bedrijf overgaat op duurzaam ondernemen. Hierbij wordt ook gekeken naar verschillende niveaus binnen het duurzaam ondernemen.

De macht van burgers is gegroeid. Dit komt door de toegenomen technologie. Mensen die bepaalde interesses of waarden delen over duurzaamheid, vormen een virtuele groep. Een groep die machtig genoeg is om bedrijven onder druk te zetten om die interesses en waarden na te streven. Dit vergroot de mondigheid en zelfredzaamheid van de samenleving. Bedrijven kunnen hier vaak niet omheen. Hoe meer klanten een bedrijf aan zich weet te binden, des te meer groeit zijn economische positie in de markt. Het zwaartepunt verschuift daardoor voor bedrijven van 'het maximaliseren van de waarde van het bedrijf' naar 'het maximaliseren van de waarde van het netwerk'. De verantwoordelijkheid ligt hierbij bij de bedrijven (Cramer, 2001).

Duurzaam ondernemen begint bij de meeste bedrijven met kleine dingen, zoals spaarlampen. Maar duurzaam ondernemen is meer dan een kleine technische maatregel. Het moet verder het ondernemingsbeleid in. Dit houdt in dat het de producten, productie, marketing, logistiek, communicatie et cetera moet bereiken. Het duurzaam ondernemen is volgens de heer Olthof²² weer te geven in een piramide vorm, die hieronder in *figuur 5* is weergegeven.

Men komt een stap hoger wanneer men maatregelen treft om meer duurzaamheid binnen het bedrijf te gaan creëren. Een bedrijf moet dus heel wat stappen ondernemen om aan de top van de piramide te komen, dit houdt in dat het bedrijf duurzaamheid, het duurzaam ondernemen, heeft verwerkt in de missie. Wanneer duurzaamheid niet in elk niveau van de piramide terug komt, zou een bedrijf duurzaamheid niet kunnen verwerken in de missie die helder en visionair moet zijn (Olthof R. , 2011).



Figuur 5 Hiërarchie van niveaus in duurzaam ondernemen

De missie vormt namelijk een onderdeel van het strategisch niveau, het hoogste niveau, van een bedrijf. Men kan niet eerder volledig de missie nastreven wanneer niet het hele bedrijf daarop gericht is.

²² <https://nl.linkedin.com/in/rolthof> geraadpleegd op 3 januari 2015

Voor deze hiërarchie geldt dat wanneer een bedrijf duurzaamheid blijvend wil uitvoeren op een bepaald niveau dat er maatregelen getroffen moeten worden op één of meerdere niveaus daarboven. Dit vergt ook veel samenwerking tussen het management, medewerkers en stakeholders. Als de ambities uitstijgen boven het niveau van 'good house keeping' worden sociale innovaties onmisbaar (Olthof R. , 2011). Deze term wordt nader besproken in subparagraaf 3.3.4 Sociaal.

In feite maken strategie en cultuur deel uit van de missie.²³ Zoals te zien is in de piramide is cultuur één stapje verwijderd van de missie. Dit geeft aan dat wanneer de cultuur van het bedrijf gericht is op duurzaam ondernemen dat vanaf daaruit, wanneer ook alle andere niveaus duurzaamheid bevatten, kan worden gewerkt naar een duurzame missie.

Wanneer het een bedrijf lukt om duurzaam ondernemen op alle niveaus rond te hebben. Kan de missie volledig worden getransformeerd. In de missie moet dan visionair en helder zijn geformuleerd wat het bedrijf nastreeft. Hierbij moet stil worden gestaan dat er verder wordt gekeken dan de profit. De people en de planet moet namelijk een groot deel gaan uitmaken van de missie van het bedrijf. Alleen op deze manier komt het beste van de duurzaamheid naar boven.

3.3. Bedrijf en duurzaamheid

In deze paragraaf wordt het conceptueel model met een vergrootglas bekeken. Elk onderdeel wordt toegepast op het bedrijfsleven en er wordt gekeken wat eruit valt te halen voor een duurzame onderneming. Het kan namelijk wel zo zijn dat een bedrijf is getransformeerd naar een duurzame onderneming, maar wat is er dan anders in het denken en doen van de onderneming?

3.3.1. Transparantie en integriteit

De maatschappij van tegenwoordig is gebaseerd op toenemende openheid en transparantie van informatie, dit maakt bedrijven kwetsbaar. Zeker stakeholders geven kritiek wanneer een bedrijf niet open genoeg handelt (Cramer, 2001). Integriteit speelt hierin ook een belangrijke rol, want wanneer bedrijven integer handelen levert dit vertrouwen en waardering op en dit verbeterd de naam van het bedrijf.²⁴

Het financiële vakgebied omvat onder andere alle boekhoudkundige, financiële en aanverwante functies en het vertalen van de strategie naar (financiële) doelen en het behalen van deze doelen. Dat wil zeggen dat de controller een directie/managementteam informeert over deze zaken. Tevens zullen de strategie en de doelen moeten worden vertaald naar een goede uitvoering in onder andere de duurzaamheid. Volgens de Graaf en van der Wal (2012) moeten deze doelen uiteraard in rapportvorm worden aangeleverd aan de directie en het managementteam. Het bedrijf moet er in dit geval op letten dat de gegevens goed worden opgeslagen en elk moment beschikbaar zijn. Dit zorgt voor een goede transparantie van het bedrijf.

In het financiële vakgebied zijn de controllers soms ook vrij om zelf doelen te formuleren (in overleg met de directie) over zijn of haar gebied. Niet geheel onbelangrijk is dat de controllers periodiek rapporteren over de voortgang van het behalen van de doelen van een bedrijf. Deze rapportage zal ook weergeven in hoeverre de voortgang in lijn is met de strategie. Deze rapportages moeten voldoende transparant en integer zijn om vertrouwen te behouden bij de stakeholders (de Graaf & van der Wal, 2012). De stakeholders vertrouwen namelijk het bedrijf waarmee zij contact zoeken. Het bedrijf draagt hierbij ook de verantwoordelijkheid om hen goed van dienst te zijn. De band wordt

²³ <http://www.financieel-ondernemen.nl/artikelen/495/Missie-van-uw-bedrijf-wat-u-moet-weten-over-een-missie/> geraadpleegd op 13 januari 2015

²⁴ <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/sociaal/116227-het-belang-van-integriteit.html> geraadpleegd op 3 januari 2015

extra versterkt wanneer de stakeholders er baat bij hebben dat het bedrijf ook duurzaam gaat ondernemen en dit bedrijf dat ook daadwerkelijk gaat doen (Cramer, 2001). De resultaten die hieruit voortvloeien moeten ook transparant en integer zijn, zodat de stakeholders op de hoogte blijven van de ontwikkelingen binnen het bedrijf op duurzaam gebied.

3.3.2. Interne en externe omgeving en betrokkenheid

Een bedrijf doet zijn best om zo goed mogelijk naar de waarden van de stakeholders te luisteren, maar een bedrijf moet wel in staat zijn om het beleid te kunnen veranderen.

Interne omgeving en betrokkenheid

Bedrijven kunnen niet van de ene op de andere dag duurzaam zijn. Daar gaat een leerproces aan vooraf, waarin het bedrijf erachter komt wat voor hen goede investeringen zijn om duurzaamheid tot uiting te laten komen. De cultuur van het bedrijf verandert ook en het bestuderen hiervan is niet eenvoudig. Om er toch handen en voeten aan te geven zijn er twee nauw verwante theoretische invalshoeken geschikt om dit nader te bekijken. Het gaat hierbij om de literatuur over 'de lerende organisatie' en het 'organisatorisch leren'.

De lerende organisatie is meer actiegericht. Het draait om het beschrijven en evalueren van de kwaliteit van leerprocessen binnen een organisatie. Op basis daarvan wordt geadviseerd over eventuele verbeteringen.

Het organisatorisch leren richt zich op het analyseren van individuele en collectieve leerprocessen binnen de organisatie. Met het oog op duurzaam ondernemen is de wijze waarop de organisatie nieuwe gemeenschappelijke waarden, normen en houdingen ontwikkelt belangrijk.

Het hangt dus ook van het type bedrijf af, welke organisatiestructuur het heeft en welke methode het kan gebruiken (Cramer, 2001).

Een bedrijfsproces kan worden getransformeerd door:

- het ontwikkelen van innovatieve producten of diensten;
- nieuwe verdienmodellen;
- gedeelde organisatiestructuren (samenwerken in netwerken);
- andere werkafspraken, bijvoorbeeld 'Het Nieuwe Werken';
- persoonlijke groei en ondernemerschap (Jonker, 2011).

Deze transformatie vindt niet in één keer plaats, maar in stappen. In een bedrijf kan het proces van verduurzaming in drie fasen worden onderscheiden:

- Creëren van een duurzame visie;
- Vertalen van de visie naar actie;
- Zorgen voor verankering en aanpassing in het interne proces (Lueneburger & Goleman, 2010).

Het is belangrijk om alle werknemers bij het transformatie proces van het bedrijf te betrekken. Dit kan bijvoorbeeld door ze te laten deelnemen aan een nieuwe trainingsprogramma. Zij kunnen hierdoor leren omgaan met de processen en kunnen nieuwe suggesties doen voor verbeteringen. Een bijkomend positief effect is dat er teambuilding ontstaat tussen de werknemers (Nattrass & Altomare, 2002).

Externe omgeving en betrokkenheid

Bij het leren van hoe een bedrijf duurzaam moet ondernemen, zijn stakeholders heel belangrijk. Door de dialoog met hen aan te gaan, kunnen zij betrokken raken bij de ontwikkeling van nieuwe, duurzamere producten of diensten. Een bedrijf moet zich gaan richten op een structurele interactie

tussen bedrijven en hun stakeholders. Het gaat om het analyseren van de diverse rollen en interactiepatronen tussen en binnen verschillende partijen in het betrokken netwerk. Op dit vlak moet een bedrijf ook nieuwe vaardigheden onder de knie te krijgen om dit tot een goed lopend proces te krijgen.

Voorop staan de primaire stakeholders, de groepen stakeholders met macht, legitimiteit en de grote mate van urgentie van hun maatschappelijke wensen. Secundaire stakeholders, vaak de consumentenorganisaties, worden vaak onderschat. Ook zij kunnen bijvoorbeeld met een boycot een bedrijf schade toebrengen. (Cramer, 2001).

Bij de inspanningen om duurzaamheidsdoelstellingen te krijgen, zoals energie-efficiëntie, worden HSO's ('high sustainability organisations') geherdefinieerd en geherstructureerd voor het productieproces en de supply chain. Deze veranderingen vragen veel samenwerking tussen belanghebbenden in de hele waardeketen, met het oog om in de huidige en toekomstige behoeften te voldoen. Hierbij draait het om zowel materiële als immateriële behoeften (Tideman, 2013).

Periodiek zal de financiële afdeling aan stakeholders rapporteren hoe de financiële uitvoer van de strategie ervoor staat. Hierbij worden de winstverwachtingen, liquiditeit en solvabiliteit besproken en risico's of belangrijke informatie uitgelicht. Naar aanleiding van deze rapportages kunnen nieuwe toekomstplannen worden geformuleerd om aan de strategie van het bedrijf te kunnen (blijven) voldoen (de Graaf & van der Wal, 2012).

3.3.3. Prijs en toekomstgericht

Er zit een meerwaarde aan duurzaam ondernemen; op de lange termijn vallen er goede winsten te behalen met duurzaam ondernemen. Sommigen leggen een negatief verband tussen de kosten en de (financiële) opbrengsten. Dit klopt gedeeltelijk. Op de korte termijn zijn de kosten hoger dan de opbrengsten, maar deze bedrijven moeten verder kijken. Op de lange termijn is het namelijk wel bevorderlijk voor de financiële opbrengsten. Hiervoor zijn een tweetal belangrijke argumenten:

- Direct, expliciete kosten van duurzaam ondernemen zijn vaak gering in verhouding tot de substantiële potentiële baten; stijging arbeidsproductiviteit, vermindering van kritiek door derden op het bedrijf;
- Duurzaam ondernemen kan gezien worden als een exponent van superieur management. Dit wordt ondersteund door de hoge correlatie tussen een hoge score in de 'good management' index van het blad Fortune en een hoge score op het gebied van duurzaam ondernemen (Cramer, 2001).

Duurzaam ondernemen is in de waarden van de burgers de laatste jaren al veel populairder en belangrijker geworden. Bedrijven worden daardoor al min of meer verplicht om hun management zodanig aan te passen dat hun naamsbekendheid niet wordt geschaad en zij dus op dit vlak geen klanten verliezen.

De doelstelling van een duurzame maatregel is om te beoordelen of milieu, sociaal en economie tezamen kunnen worden uitgevoerd. Ook is het belangrijk om te kijken naar de efficiëntie en de effectiviteit van deze drie onderwerpen. Bovendien moeten er middelen worden toegewezen om het beste eruit te halen voor een zo duurzaam mogelijk bedrijf. Beleggers, bijvoorbeeld, worden vaak geconfronteerd met het nemen van een soortgelijk besluit. Zij moeten bepalen of het voordeel van een investeringsmogelijkheid groter is dan de kosten en of het aantrekkelijker is dan een andere investeringsmogelijkheid. Deze redenering kan dus ook worden toegepast op de beslissing voor een duurzaam bedrijf. Enerzijds moet er worden besloten of het echt duurzaam is en hierdoor helemaal kan worden gebruikt. Aan de andere kant moet het maximum per eenheid worden bereikt. Het gaat er hierbij om dat op de lange termijn de kosten voor de duurzame investering lager zijn dan de opbrengsten. Wel moet er rekening worden gehouden met onderwerpen die moeilijk te overzien zijn

en waar geen direct kostenplaatje bij kan worden gemaakt. Doordat de controller rekening houdt met financiële en niet-financiële kosten kan er gesproken worden over de term: full cost accounting. Dit houdt in: *“A full cost accounting system is designed to measure the complete, true costs of goods and services”*.²⁵ Een term die hieraan gekoppeld kan worden is true price. Dit is de daadwerkelijke prijs die voor een product of dienst betaald wordt, rekening houdend met de people en de planet (Oberndorff, 2014). Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de duurzame groei richting het sociale aspect in het conceptueel model (Sustainable Value Added, 2004).

3.3.4. Sociaal

Het duurzaam ondernemen van bedrijven kan niet alleen ten gunste van zichzelf worden gedaan, er moet ook worden gedacht aan de mensen om hun heen. In de zin van dat de gemeenschap profiteert van de bedrijfsactiviteiten. Zij kunnen een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van bijvoorbeeld werkgelegenheid. Mensen hebben er zelf ook baat bij dat hun kwaliteit van leven stijgt. Door mee te helpen aan een duurzame samenleving en daar onderdeel van zijn doet mensen goed.

Bovendien neemt hun levensstandaard ook toe: er ontwikkelen zich nieuwe sociale netwerken, plezierige werk- en leefomgeving, recreatiemogelijkheden et cetera. Wanneer een bedrijf zijn best doet om dit te verwezenlijken, krijgt het meer waardering van de mensen om zich heen.

Het innovatiesucces van Nederlandse bedrijven bestaat voor 75% uit sociale innovaties, dit heeft de innovatiemonitor van de Erasmusuniversiteit vastgelegd. Tevens zijn zij belangrijk voor het proces naar duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De voorspellingen van de economie luiden dat de productiviteit en innovatiekracht zullen stijgen en werknemers gelukkiger zijn. Hierdoor kunnen organisaties zich flexibel opstellen tegenover snel veranderde omstandigheden en op die manier beter inspelen op grote maatschappelijke uitdagingen.

Sociale innovaties zijn vernieuwingen in arbeidsorganisatie en arbeidsrelaties om:

- de prestaties van de organisatie te verbeteren;
- talent zich te laten ontwikkelen;
- kwaliteit van arbeid te verhogen (Olthof R. , 2010).

Op deze manier kan een bedrijf zich goed richten op het sociale aspect van een duurzame onderneming. Veel verwijzen naar ‘sociale duurzaamheid’ kijken naar de definitie in het Brundtland Rapport, dat zegt het volgende: ‘Ontwikkeling dat de behoeften voldoet van het heden zonder het vermogen van de toekomstige generaties aan hun eigen behoeften te voorzien.’. Deze definitie is enorm aantrekkelijk, omdat het de essentie vangt van een veel groter construct dat pogingen doet om beide aspecten, de tastbare en minder tastbare noodzakelijkheden voor het leven, aan te pakken. Dit betreft de herleving van groei, veranderen van de kwaliteit van groei; het voldoen aan essentiële behoeften voor banen, voedsel, energie, water en sanitaire voorzieningen. Het gaat hierbij ook om het waarborgen van een duurzaam niveau van de bevolking, behoud en het verbeteren van de hulpbronnen, heroriënteren van de internationale economische betrekkingen (Vallance, Perkins, & Dixon, 2009).

3.4 Conclusie

Duurzaamheid in het financiële vakgebied binnen het bedrijfseconomisch model houdt in dat de contante waarde van de toekomstige primaire overschotten gelijk is aan het huidige niveau van de schuld. Waarbij goed rekening moet worden gehouden met de people en de planet.

Er vindt transformatie in het bedrijfsproces plaats, wanneer een bedrijf duurzaamheid wil laten doorwerken in zijn bedrijf en bedrijfsmodellen. De transformatie van het bedrijf is volledig gelukt

²⁵ <http://smallbusiness.chron.com/characteristics-full-cost-accounting-system-41699.html> geraadpleegd op 13 januari 2015

wanneer het bezielend ondernemen is gehaald, met daarin de duurzaamheid verwerkt in de missie van het bedrijf.

Transparantie en integriteit moeten goed zijn wanneer een bedrijf duurzaam gaat ondernemen. Stakeholders hechten hier waarde aan en het bedrijf kan hierop inspelen door de verantwoordelijkheid te gaan dragen voor alles wat zij aanbieden. Zo ook wanneer het bedrijf duurzaam gaat ondernemen. De resultaten die hieruit voortvloeien moeten ook transparant en integer zijn, zodat de stakeholders op de hoogte blijven van de ontwikkelingen binnen het bedrijf.

De in- en externe omgeving moet betrokken worden bij het proces tot duurzaamheid. Hiervoor zijn verschillende methoden en stappenplannen voor om verduurzaming van het bedrijf te vergroten. Om dit te kunnen doen is het belangrijk om de dialoog aan te gaan met stakeholders.

Stakeholders zijn zeer belangrijk voor de toekomst van een bedrijf. Bedrijven die duurzaam gaan ondernemen moeten qua prijs en toekomstgerichtheid aan twee dingen denken:

- Is het echt duurzaam genoeg om het te gebruiken?;
- Kan het maximum per eenheid worden bereikt?.

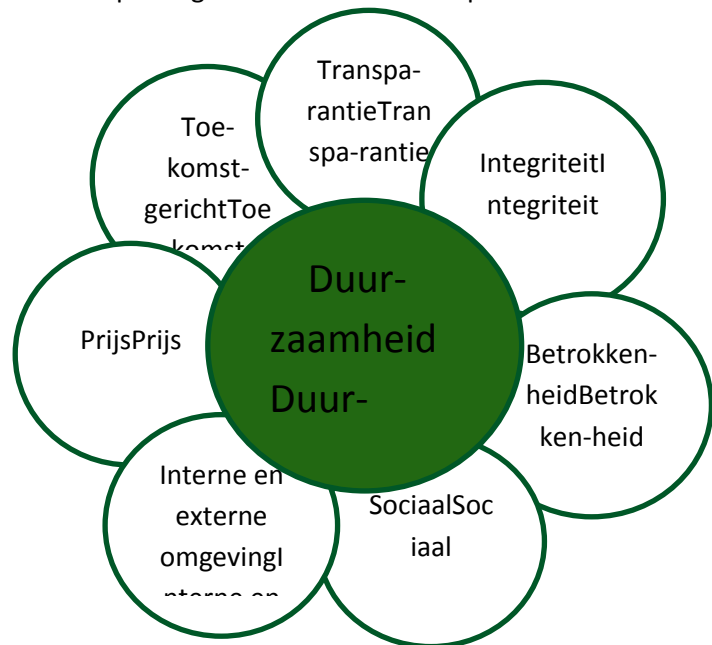
Er moet worden gekeken naar de lange termijn, wanneer de kosten lager zijn dan de opbrengsten. Het gaat hierbij om financiële en niet-financiële aspecten. Denk bij een niet-financieel aspect aan sociale innovaties. Dit zijn vernieuwingen in de arbeidsorganisatie en arbeidsrelaties. Hierbij wordt vooral gedacht aan: 'Ontwikkeling dat de behoeften voldoet van het heden zonder het vermogen van de toekomstige generaties aan hun eigen behoeften te voorzien.'

In het volgende hoofdstuk wordt verder in gegaan op duurzaamheid in het bedrijfsleven. Alleen richt dat hoofdstuk zich op de financieel leider dat zich in het bedrijf bevindt.

4. Wat is duurzaam leiderschap?

Duurzaamheid is een belangrijk begrip geworden in het hedendaags bedrijfsleven en er is dan ook een megatrend van duurzaamheid in de economie ontstaan (Tideman S., Sustainable Leadership, 2013). Deze megatrend brengt echter veel meer met zich mee dan waar de huidige leiders capabel voor zijn en er is dan ook een nieuw soort leiderschap nodig: duurzaam leiderschap.

Nadat in de vorige hoofdstukken duidelijk is geworden wat het huidige profiel van een financieel leider is en wat duurzaamheid binnen het financiële vakgebied inhoudt, wordt nu duurzaam leiderschap uitgelegd. Dit gebeurt aan de hand van het conceptueel model, *figuur 6*, omdat deze het leiderschap mooi en systematisch in beeld brengt. Betrokkenheid en sociaal wordt hierbij ondergebracht bij interne omgeving, omdat dit in deze context op hetzelfde neerkomt. Transparantie en integriteit worden in dit hoofdstuk samengevoegd omdat deze begrippen veel overlap tonen. Verder wordt toekomstgerichtheid gecombineerd met duurzame groei & ontwikkeling, een term die afkomstig is uit de literatuur. Op het onderdeel prijs wordt in dit hoofdstuk niet ingegaan, omdat dit niet zozeer met duurzaam leiderschap te maken heeft, maar meer met duurzaamheid in het financiële vakgebied, wat in het vorige hoofdstuk is uitgelegd. Transformationeel leiderschap wordt daarentegen wel genoemd, omdat dit wel een bijkomend essentieel onderdeel is van duurzaam leiderschap.



Figuur 6 Conceptueel model

4.1. Transformationeel leiderschap

Allereerst is er verandering nodig. Verandering om de huidige, verouderde systemen om te zetten in nieuwe systemen die wel bestendig zijn om een duurzame economie op te bouwen. Het soort leiderschap dat nodig is om deze verandering teweeg te brengen, wordt door Hargreaves & Fink (2006) en Tideman (2013) met een Engelse term '*transformational leadership*' genoemd. Er zijn talloze, soms eeuwenoude systemen over leiderschap, waarvan gedacht wordt dat deze nog steeds wel kloppen. In de tijd dat deze systemen bedacht werden was duurzaamheid nog niet zo'n issue als nu het geval is. Het was toen te ver weg voor de mensen om zich zorgen te gaan maken. Deze systemen zijn verouderd. Er heerst inmiddels wereldwijd sociale ongelijkheid, gigantische verschillen tussen arm en rijk, natuurlijk was er de financiële crisis in 2008 als uitdrukking van het achterhaalde systeem van denken over de economie en bovendien worden eindige hulpbronnen in rap tempo leeggeplukt. Een goed voorbeeld hiervan, wellicht niet representatief voor de ernst van die situatie maar wel voor het idee, is chocola. Wetenschappers voorspellen dat er over vijf jaar wellicht helemaal geen chocola meer is.²⁶ Dit wordt veroorzaakt door extreme droogte in de belangrijkste productiegebieden, veroorzaakt door klimaatverandering, en de extreem groeiende vraag naar chocola, veroorzaakt door extreme groei van de wereldpopulatie. Men verwacht dat de

²⁶ http://www.telegraaf.nl/binnenland/23340179/_Geen_chocolade_meer_in_2020_.html geraadpleegd op 28 november 2014

wereldpopulatie in de komende 35 jaar met 2 miljard mensen zal toenemen²⁷. Het spreekt voor zich dat eindige hulpbronnen niet eindeloos aan de met deze groei meekomende vraag kan voldoen. Het is dus wel duidelijk dat de huidige leiders niet capabel zijn om deze problemen te managen. In de race om op de korte termijn zoveel mogelijk winst te behalen, worden belangen op de lange termijn totaal verwaarloosd en als dit zo doorgaat, zullen we als collectief eindigen als *losers* (Gilding, 2011). Er zullen dus hulpbronnen gecreëerd moeten worden die wel aan deze vraag kunnen voldoen of er moet slimmer met de economie omgegaan worden. Het gaat nu om chocola, maar in het hedendaags bedrijfsleven komen zulke vormen van uitputting ook voor. Er zal dus diepgaande verandering moeten plaatsvinden. *De duurzame leider moet de uitdaging aangaan ervoor te zorgen dat huidige en volgende generaties in een duurzame economie, die aan de vraag van deze generaties kan voldoen, terecht komen* (Tideman S. , Sustainable Leadership, 2013).

4.2. Duurzame groei & ontwikkeling en toekomstgerichtheid

Bedrijven willen doorgaans groei en ontwikkeling bewerkstelligen. Wil een bedrijf echter de kans op groei en ontwikkeling op de lange termijn vergroten, dan zal er een duurzame groei en ontwikkeling plaats moeten vinden. Er zijn meerdere voorbeelden van veelbelovende bedrijven (DAF, Fokker, UPC, Versatel, Kroymans, DSB en LG Philips) met echt goede toekomstperspectieven die failliet zijn gegaan, omdat ze te snel en te weinig duurzaam zijn gegroeid.

Zo gebeurde ook met Econcern, een in groene energie gespecialiseerde onderneming waarvan CEO Ad van Wijk in 2009 nog door Nederlandse managers werd uitgeroepen tot ‘topman van het jaar’. Hij werd door de jury uitvoerig geprezen voor de snelle groei die hij met zijn bedrijf behaalde, dat op het punt stond het nieuwe Shell te worden. Zes maanden later was het bedrijf failliet. Oorzaak: te snelle groei. De hardloper bleek een doodloper. Vele honderden mensen verloren hun baan, schuldeisers hebben nog 750 miljoen euro tegoed. Louis Deterink, curator van Econcern, heeft de grootste twaalf faillissementen die hij als curator de afgelopen decennia behandelde onder de loep genomen. ‘Daaruit heb ik enkele belangrijke faalfactoren gestedilleerd. De faillissementen van Kroymans, DSB en Econcern sluiten hierop naadloos aan. Deterink kwam in zijn onderzoek tot de volgende conclusie: ‘Zowel Econcern als Kroymans hadden een groeistrategie die was gebaseerd op overnamen. Er werd plankgas gegeven om zo snel en hard mogelijk te groeien.’ Het snel willen groeien is faalfactor nummer één volgens Deterink. Bij de faalfactor van het snelle groeien hoort volgens Deterink ook nog een sublid: ‘de machofactor’. ‘Ondernemers willen sneller en harder groeien dan de concurrent. Met als resultaat dat ze uiteindelijk struikelen.’ (Haighton, 2009).

Het moge dus duidelijk zijn dat, wil een bedrijf ook in de toekomst blijven bestaan, het gebaat is bij duurzame ontwikkeling. Tideman (2013) definieert duurzame ontwikkeling als volgt: “Duurzame ontwikkeling behelst het transformeren van de correlatie tussen enerzijds economische groei en anderzijds ecologische en sociale belangen, van negatief naar positief”. Dit kan volgens hem bereikt worden als bedrijven de uitdaging aangaan om duurzaamheid als een kans zien om ontwikkeling en groei op de lange termijn te bewerkstelligen (Tideman S. , Sustainable Leadership, 2013).

Maar duurzame groei & ontwikkeling impliceert meer dan gewoon groei. De inhoud en de kwaliteit van de groei moet ook verbeteren. Efficiënter met energie omgaan en de impact, de negatieve gevolgen, van de groei reduceren. Niet alleen de omvang, maar dus ook de hoedanigheid van de groei & ontwikkeling moet groeien en ontwikkelen. Dit is nodig om de voorraad van ecologisch kapitaal te behouden, om de verdeling van inkomen te verbeteren en om de mate van kwetsbaarheid voor economische crises te verminderen.

²⁷ <https://www.un.org/en/development/desa/news/population/un-report-world-population-projected-to-reach-9-6-billion-by-2050.html> geraadpleegd op 28 november 2014

Het proces van economische ontwikkelingen moet beter onderbouwd worden, gebaseerd op de realiteit van de voorraad van het kapitaal dat het stand houdt. Dit wordt zelden gedaan in zowel de ontwikkelde als de ontwikkelingslanden. Zo wordt het inkomen uit de bosbouw conventioneel gemeten in termen van de gewonnen waarde van hout en andere producten minus de kosten van de winning. Met de kosten voor het regenereren van de bos wordt geen rekening gehouden, tenzij er daadwerkelijk geld is besteed aan dergelijke werkzaamheden. Bij het berekenen van de winst uit houtkap wordt dus zelden rekening gehouden met het verlies van inkomsten in de toekomst, ontstaan door degradatie van het bos. Vergelijkbare onvolledige boekhouding komt voor in de exploitatie van andere natuurlijke hulpbronnen, in het bijzonder in het geval van middelen die niet worden geactiveerd in de onderneming of de nationale rekeningen: lucht, water en bodem. In alle landen, arm of rijk, moet bij het meten van de groei van de economische ontwikkeling ten volle rekening gehouden worden met de verbetering of verslechtering van de voorraad van natuurlijke hulpbronnen (United Nations, World Commission on Environment and Development).

Duurzaam leiderschap bevat ook toekomstgerichtheid. Dit lijkt vanzelfsprekend en dat moet het ook zijn bij een duurzaam leider. Gary Marx (2006) heeft een aantal beginselen gedefinieerd, die van belang zijn voor toekomstgericht leiderschap. Marx zegt dat nieuwsgierigheid, volharding, verbeeldingskracht en oprechte interesse de belangrijkste bronnen zijn voor toekomstgerichtheid. Zo zorgt nieuwsgierigheid ervoor dat mensen blijven leren en ontwikkelen; zich dus voorbereiden op de toekomst. Bovendien zorgt nieuwsgierigheid ervoor dat mensen nieuwe uitdagingen aangaan en relaties aangaan met zowel mensen als ideeën (Marx, 2006).

4.3. Transparantie & integriteit

Duurzaam leiderschap is transparant; het staat altijd open voor controle en inspectie. De duurzame leider van de toekomst houdt dus rekening met transparantie.

In 2014 hebben 'Business Social Responsibility (BSR)' en 'Net Impact', beide non-profit organisaties die bedrijven adviseren op gebied van duurzaamheid, onafhankelijk van elkaar onderzoek gedaan naar de belangrijkste uitdaging van duurzaamheid voor bedrijven. De groep van ondervraagden bestond uit huidige en toekomstige leiders. Uit deze onderzoeken kwam naar voren dat respectievelijk 25% en 29% van deze leiders aangeeft dat transparantie de belangrijkste uitdaging is op het gebied van duurzaamheid²⁸.

Volgens David Batstone is transparantie één van zijn acht beginselen voor een integer en winstgevend bedrijf. Integriteit en winstgevendheid zijn van wezenlijk belang voor de duurzaamheid van een bedrijf. *De bedrijfsvoering van een bedrijf zal transparant zijn voor de aandeelhouders, de werknemers en het publiek, en de bestuurders zullen achter de integriteit van hun beslissing staan* (Batstone, 2003). Transparantie is goed uit te leggen aan de hand van zijn tegenstelling: gebrek aan transparantie. Een bedrijf heeft bijvoorbeeld een gebrek aan transparantie wanneer het belangrijke gegevens achterhoudt, fouten achterhoudt, in onbegrijpelijk taal communiceert en zo alsnog fouten achterhoudt, fraude pleegt, aan 'creatieve boekhouding' doet en zichzelf alleen positief weergeeft. Een voorbeeld van transparant beleid in een andere dan de financiële zin, zijn autobedrijven die hun auto's terugroepen wanneer achteraf blijkt dat er fouten zijn gemaakt, ook al kost dit hen honderden miljoenen euro's (Batstone, 2003).

Met een hoge mate van transparantie is de kans groter dat de bovengenoemde negatieve zaken voorkomen worden. Vooral in het financiële vakgebied, waarin vaak wordt gewerkt met grote hoeveelheden geld, is transparantie van groot belang. Soms is dit geld niet eens van het bedrijf zelf,

²⁸ <https://netimpact.org/about/press-releases/new-study-compares-perspectives-of-current-and-future-sustainability-leaders> geraadpleegd op 8 januari 2015

maar beschikt het er wel over in de vorm van vreemd vermogen. Om nog maar niet te spreken over financiële instanties als pensioenfondsen, belastingadviseurs en accountancykantoren.

Slechte berichtgeving, zoals onderzoek van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) naar de 'Big 4', Nederlands vier grootste accountancykantoren, waaruit bleek dat 45% van het werk van deze vier bedrijven onder de maat is, in combinatie met de mogelijkheid tot controle door moderne communicatie technologieën, heeft veel mensen ertoe gedreven om de voor hen belangrijke organisaties in de gaten te houden (De Volkskrant, 2014). Dit heeft er weer toe geleid dat bedrijven min of meer gedwongen zijn om transparantie te bieden. Maar ook het feit dat toonaangevende bedrijven, zonder er specifiek toe gedwongen te zijn, uit zichzelf meer transparantie bieden om de klant gerust te stellen en vertrouwen te wekken. Transparantie is de trend, ondoorzichtigheid is verleden tijd (Hargreaves & Fink, 2006).

4.4. Interne en externe omgeving

Ten slotte moet een duurzaam leider zijn focus kunnen verdelen over de interne en de externe omgeving. Volgens Goleman (2011) moet elke leider zijn aandacht wat betreft de interne omgeving van zijn organisatie adequaat verdelen over zichzelf en anderen binnen de organisatie. Onder externe omgeving wordt de rest van de wereld verstaan (Goleman, 2011).

4.4.1. Interne omgeving

Omdat het hier over duurzaam leiderschap gaat, zullen de specifieke werkzaamheden van de leider buiten beschouwing worden gelaten. Hierdoor kunnen we de interne omgeving van een duurzaam leider toespitsen op de sociale vaardigheden en het communiceren binnen de organisatie.

Zichzelf

Een duurzaam leider dient te beschikken over goede vaardigheden op het gebied van self-awareness en self-control. Naast het leiden van een organisatie en mensen binnen de organisatie, heeft hij in de rol van leider ook een voorbeeldfunctie. Het geeft geen goed beeld als de duurzaam leider zichzelf niet kan controleren of niet doorheeft dat hij misschien onbedoeld bepaalde signalen afgeeft. Lichaamstaal speelt hierin een grote rol (Goleman, 2011).

Daarnaast is het aan de duurzaam leider om duurzaamheid in de bedrijfscultuur te integreren. Hierin komt weer de piramide van duurzaam ondernemen terug. Om een duurzaam bedrijf te creëren, moet duurzaamheid geen onderwerp van vergaderingen, maar een onderdeel van het bedrijf zijn. Duurzaamheid moet op alle niveaus geïntegreerd zijn.

Uit onderzoek komen 8 tips naar voren om duurzaamheid in de bedrijfscultuur te integreren.

Laat merken dat de algemeen directeur iedere dag bezig is met duurzaamheid, en niet alleen in sporadische toespraken.

Zichtbaar leiderschap en commitment van de hoogste echelons binnen het bedrijf is essentieel om te laten zien dat het bedrijf duurzaamheid serieus neemt. Maar alleen een kleine verwijzing naar duurzaamheid in de maandelijkse boodschap van de algemeen directeur is niet genoeg. De algemeen directeur en senior leidinggevers moeten vol vuur over duurzaamheid praten, niet alleen in toespraken over kwesties die daar betrekking op hebben, maar ook in hun dagelijkse gesprekken en communicatie op het werk.

Geef duurzaamheid status in het bedrijf.

De rol van voorvechter van duurzaamheid in een grote organisatie heeft vaak dezelfde status als die van BHV'er. In plaats van dit een taak te maken die iemand nu eenmaal moet doen, kunnen medewerkers in alle gelederen van het bedrijf worden aangemoedigd om voorvechter van duurzaamheid te worden door ervoor te zorgen dat mensen met deze rol interne status krijgen.

Overtuig medewerkers via een gerichte, persoonlijke aanpak.

Bedrijfsbrede interne communicatiecampagnes kunnen een snelle manier lijken om alle medewerkers met duurzaamheidsinformatie te bereiken. Wij hebben ontdekt dat medewerkers het best bij duurzaamheid kunnen worden betrokken door hen het duurzaamheidsconcept op hun eigen functie te laten toepassen, zodat ze kunnen doen wat ze al deden, alleen dan beter. Communicatie die gericht is op specifieke groepen medewerkers, is veel effectiever en helpt iedere medewerker zijn eigen relatie met duurzame waarden te ontdekken. Door duurzaamheidsinformatie relevant te maken voor hun functie en hun dagelijkse werk, kunnen we medewerkers daadwerkelijk één voor één overtuigen, via een persoonlijke aanpak.

Maak mensen verantwoordelijk voor duurzaamheidsdoelstellingen.

Als mensen verantwoordelijk worden gesteld voor duurzaamheidsdoelstellingen, vergroot dat hun commitment. Bedrijven kunnen senior managers motiveren door:

- binnen iedere bedrijfsunit iemand aan te stellen die verantwoordelijk is voor het managen van
- duurzaamheidskwesties;
- degenen die deze verantwoordelijkheid hebben ieder kwartaal verslag te laten uitbrengen aan de raad van
- bestuur;
- de mate waarin duurzaamheidsdoelstellingen zijn bereikt een van de criteria voor bonussen te maken;
- op het gebied van duurzaamheid voor wat gezonde concurrentie tussen regio's of landen te zorgen;
- actie te ondernemen als iets niet volgens plan verloopt.

Investeer in medewerkers om hen met oplossingen te laten komen.

Het stellen van doelen voor specifieke duurzaamheidsindicatoren kan de milieubelasting in die specifieke sector helpen verminderen. Maar het kan ook een beperking zijn, waarbij mensen zich alleen richten op het halen van die ene kleine target in plaats van dat ze denken aan het grotere geheel qua duurzaamheid. Wij hebben vastgesteld dat als mensen voor een bredere uitdaging gesteld worden en ook de ruimte krijgen om met innovatieve oplossingen te komen, ze de milieubelasting veel verder kunnen terugdringen – bijvoorbeeld door het creëren van een nieuw, beter proces, in plaats van erop te focussen hoe een oud systeem ietsje efficiënter gemaakt kan worden.

Zorg voor een gerichte betrokkenheid.

'Engagement', betrokkenheid, – hetzij van medewerkers, hetzij van andere belanghebbenden – is een modekreet onder specialisten op het gebied van bedrijfsverantwoordelijkheid en duurzaamheid. Het lijkt wel alsof ieder bedrijf bezig is met een of ander betrokkenheidsprogramma, maar veel van hen ontbreekt het aan duidelijkheid wat ze met deze betrokkenheid proberen te bereiken.

Benadruk de duurzaamheidsstrategie in iedere boodschap.

Berichtgeving over duurzaamheid moet niet beperkt zijn tot een korte vermelding in de bedrijfswaarden of incidentele artikelen in interne publicaties. Bij vrijwel iedere mogelijkheid die er is om te communiceren, moet iedere belanghebbende aan de duurzaamheidsmissie herinnerd worden. Tot deze mogelijkheden behoren:

- iedere brief die van het bedrijf uitgaat;
- ieder certificaat over producten dat klanten worden toegestuurd;
- posters en labels in fabrieken en showrooms;
- T-shirts die fabrieksarbeiders dragen;

- al het interne en externe communicatiemateriaal, inclusief brochures, enz.;
- iedere offerte;
- de koffiemokken die de medewerkers dagelijks gebruiken.

Voorkom cynisme.

Het opbouwen van vertrouwen en het betrekken van medewerkers bij de duurzaamheidsdoelstellingen van een bedrijf vraagt om voortdurende communicatie en inspanning. Vergeet echter niet dat al die moeite eenvoudig tenietgedaan kan worden. Intern cynisme kan de kop opsteken als het bedrijf er niet in slaagt:

- de boodschap met actie te ondersteunen;
- het enthousiasme van medewerkers in banen te leiden;
- lastige uitdagingen te erkennen;
- strijdige boodschappen te ontdekken en te elimineren.

Wanneer de duurzaam leider deze tips aanhoudt en zelf voorop gaat en een voorbeeldfiguur aanneemt, is de stap naar duurzaamheid weer een stukje kleiner geworden (Arratia, 2010).

Anderen binnen de organisatie

Organisaties vallen of staan met de mensen die er werken. De kern van de organisatie bestaat uit mensen. De duurzaam leider moet ervoor kunnen zorgen dat de relatie tussen deze mensen goed is en blijft. Het is dus essentieel dat een duurzaam leider betrokken en sociaal is. Zo blijkt ook uit onderzoek van Cleveland (2002), waarin onderzocht werd wat effectieve leiders met elkaar gemeen hebben. Hieruit kwamen onder andere de volgende twee eigenschappen naar voren (Cleveland, 2002):

- Betrokkenheid;
- Verbondenheid.

Effectieve leiders betrekken de mensen in de organisatie bij de organisatie. Dit zorgt voor meer betrokkenheid bij de mensen in de organisatie en dat is goed. Sterker nog; uit onderzoek van Torres (2008) is gebleken dat betrokkenheid resulteert in leiderschap. Betrokkenheid binnen de organisatie zorgt er dus voor dat meer mensen zich als leiders gaan profileren (Torres, 2008).

Het verschil tussen betrokkenheid en verbondenheid is dat bij betrokkenheid bedoeld wordt dat de leider de mensen binnen de organisatie zich meer betrokken laat voelen, verbondenheid houdt in dat de leider zichzelf verbonden voelt met de organisatie.

Nogmaals; organisaties bestaan uit mensen. Wanneer een leider een organisatie leidt, leidt hij dus in wezen mensen. Sociale vaardigheden zijn dus geboden, dit is meer dan slechts een kwestie van aardig zijn. Goleman (2011) omschrijft sociale vaardigheden als aardig zijn met een doel: mensen die richting op sturen, waarin jij ze wilt hebben. Sociaal vaardige mensen hebben de neiging om met veel mensen iets gemeenschappelijks te hebben, zoals een interesse. Op deze manier bouwen zij een netwerk op die ze gebruiken wanneer zij het nodig hebben. Sociaal vaardige mensen kunnen zich ook aanpassen aan anderen, al dan niet met als doel een handig netwerk op te bouwen. Maar het zijn ook experts op het gebied van overtuigen. Dit vergt een hoge mate van zelfbewustzijn. Het goede nieuws voor de minder sociaal vaardige mensen; sociale vaardigheden zijn aan te leren. Gelukkig maar, want de toekomstige duurzaam leider dient over deze vaardigheden te beschikken (Goleman, 2011).

4.4.2. Externe omgeving

Tot slot houdt een goede duurzaam leider zich actief bezig met zaken buiten de organisatie. Ontwikkelingen op macroniveau zoals demografische, economische, sociaal-maatschappelijke,

technologische, ecologische, politiek-juridische ontwikkelingen en ontwikkelingen op mesoniveau, waaronder innovaties. De duurzaam leider kijkt altijd verder dan alleen binnen de eigen organisatie en de focus op strategie, maar ook op concurrentie, klanten, zakenpartners, aandeelhouders en andere stakeholders. Bij het managen van relaties met deze stakeholders komen ook weer de sociale en communicatieve vaardigheden naar voren.

Het belangrijkste is volgens Goleman echter dat een duurzaam leider de relatie ziet tussen wat er in de externe omgeving gebeurt en wat voor effect dat heeft op de interne omgeving en andersom. Duurzaam leiders zijn zich bewust van gevolgen van gebeurtenissen die, zo lijkt het, niets met zijn organisatie van doen heeft, maar ziet ook de consequenties op grote schaal van lokale beslissingen. Daarnaast zien ze ook gevolgen die beslissingen voor hun eigen organisatie in de toekomst kunnen hebben (Goleman, 2011). Zo kan een ontslag vanwege bedrijfseconomische redenen bijvoorbeeld gevolgen hebben voor de omzet van het bedrijf.

Dan zijn er nog de *people* en de *planet*. Ook deze aspecten moeten in de gaten worden gehouden door een duurzaam leider. De duurzaam leider is er namelijk niet alleen voor het bedrijf waar hij werkt, maar ook om de wereld een stukje beter te maken. Ook voor het bedrijf kan het echter van belang zijn dat deze aspecten in de gaten gehouden worden. Wat zou er bijvoorbeeld gebeuren als Shell de *planet* uit het oog verliest en ineens zonder olie en gas komt te zitten?

De duurzaam leider moet dit soort mogelijk gevolgen allemaal in de gaten hebben en houden. Kort gezegd betekent dit dat een duurzaam leider over een *helikopterview* moet beschikken, om zo alle belangrijke betrokken partijen in de gaten te kunnen houden.

4.5. Conclusie

De duurzame leider moet dus de uitdaging aangaan om de huidige economie te transformeren naar een duurzame economie. Hierbij moet hij de duurzame groei en ontwikkeling van zijn bedrijf in de gaten houden en voorkomen dat het bedrijf te snel groeit en daardoor onderuit gaat. Verder staat de duurzame leider garant voor transparantie en integriteit in zijn bedrijf. Hij staat altijd open voor controle en inspectie en rapporteert ook transparant. Tot slot moet een duurzaam leider zijn focus adequaat verdelen over de interne omgeving en de externe omgeving van zijn bedrijf. Hij dient dus over een helikopterview te beschikken.

5. Hoe ziet het profiel van een controller als duurzaam financieel leider eruit?

Het profiel van een controller als duurzaam financieel leider ziet er voor een deel hetzelfde uit als het huidige profiel van een controller. De werkzaamheden zijn hetzelfde, maar de kern waar vanuit gewerkt wordt is anders. Vanuit dit oogpunt is er verder gekeken naar wat duurzaamheid op het financiële vakgebied inhoudt en wat een duurzaam leider is. Door dit te hebben onderzocht kan aan de hand van het conceptueel model het profiel van een duurzaam financieel leider worden geschetst.

5.1. Transparantie

Om een duurzaam financieel leider te worden moet een controller transparant zijn. De transparantie van een duurzaam financieel leider is het goed kunnen opstellen van de tussenrapportages, de jaarrekening en het jaarverslag. Deze zorgen voor transparantie, omdat dat deze rapportages en jaarverslagen voor het management beschikbaar zijn. De jaarverslagen zijn niet alleen beschikbaar voor het management, maar ook voor de externe en andere interne partijen.

De duurzaam financieel leider moet open staan voor controle en inspectie. Deze controle kan van binnen- als van buitenaf komen. Deze controle en inspectie zorgt voor transparantie bij de duurzaam financieel leider. Waar de controller vaak dacht aan de profit, denkt de duurzaam financieel leider ook aan de people en de planet.

Uit onderzoek is gebleken dat transparantie de belangrijkste uitdager is op het gebied van duurzaamheid. Het is voor een bedrijf moeilijk om aan transparantie te doen. De duurzaam financieel leider kan voor transparantie zorgen op het financiële vakgebied binnen het bedrijf.

5.2. Integriteit

Controllers doen weinig aan de integriteitbeheersing, dit komt doordat de controller vaak alleen aandacht heeft voor het primaire vakgebied. Maar zeker in het financiële vakgebied, waarin vaak met andermans geld gewerkt wordt, is integriteit ontzettend belangrijk. Integriteit is iets wat vanzelfsprekend moet zijn.

Daarnaast is het van belang om het vertrouwen van stakeholders te behouden. Het spreekt dan ook voor zich dat een duurzaam financieel leider zelf integer moet handelen en hierin een voorbeeld is voor anderen, maar ook de integriteit van anderen in te gaten moet houden.

5.3. Betrokkenheid

Een duurzaam financieel leider moet betrokken zijn. Niet alleen betrokken met het management maar ook met de financiële afdeling. Dit zorgt ervoor dat een duurzaam financieel leider een 'teamplayer' moet zijn en minder een individualist. Het management moedigt duurzaam financieel leiders aan meer betrokken te zijn bij besluitvormingen die binnen het bedrijf genomen worden. Door bij besluitvormingen meer rekening te houden met people, planet en profit, net zo als bij transparantie, zou een duurzaam financieel leider duurzamer kunnen handelen dan een controller.

Het is belangrijk dat alle werknemers betrokken worden bij het transformatieproces van het bedrijf, niet alleen het hogere management, maar ook de werknemers die op de vloer staan. Daarnaast moet een duurzaam financieel leider ook de dialoog met stakeholders kunnen aangaan, hierdoor kunnen zij betrokken raken bij de ontwikkeling van nieuwe en/of duurzamere producten en diensten.

5.4. Interne en externe omgeving

Duurzaamheid heeft ook te maken met de interne en externe omgeving van een bedrijf. Voor de interne omgeving gaat het om het bedrijf zelf, waar het bedrijf direct invloed op heeft. Een bedrijf heeft geen directe invloed op de externe omgeving.

Voor de interne omgeving draait het om onder andere om de duurzaam financieel leider. Deze financiële leider werkt vanuit een “inside-out perspectief”, hierdoor speelt deze een rol bij de duurzaamheidsstrategie van een bedrijf. Een financieel leider zal gevraagd en ongevraagd advies moeten geven over de financiële gegevens van het bedrijf aan het management. Tevens is hij in staat om een planning & control-cyclus uit te voeren. Als een bedrijf zou gaan verduurzamen, gaat het bedrijf intern door een drie fasen proces. Hierbij wordt de duurzame visie vertaald naar veranderingen in de interne processen. Om doelstellingen voor duurzaamheid te formuleren, worden HSO's ('high sustainability organisations') geherdefinieerd en geherstructureerd. Deze doelstellingen zijn een boodschap naar de externe omgeving, onder andere naar de stakeholders. Stakeholders worden op deze manier betrokken bij de veranderingen, duurzame veranderingen vragen namelijk veel samenwerking tussen belanghebbenden in de hele waardeketen. De duurzaam financieel leider moet wel zijn focus goed verdelen tussen de interne en externe omgeving. Gebeurtenissen in de interne omgeving hebben invloed op de externe omgeving en vice versa. De duurzaam financieel leider zal telkens informatie uit deze omgevingen gebruiken en zal hierover rapporteren naar de stakeholders van het bedrijf.

5.5. Sociaal

Bij sociaal in relatie tot duurzaamheid moet worden gedacht aan sociale innovaties in het bedrijfsproces en aan de manier waarop een controller als duurzaam financieel leider moet handelen.

Sociale innovatie in het bedrijfsproces is de verduurzaming van de arbeidsorganisatie en de arbeidsrelatie om de prestaties van de organisatie te verbeteren. Ook wordt hierdoor de kwaliteit van arbeid verhoogd en laat talent zich ontwikkelen. Het handelen van de duurzaam financieel leider moet hierop in kunnen spelen. Hiervoor moet de controller flexibel, analytisch, zelfstandig en betrokken voor zijn en bovendien beschikken over goed Nederlandse en, in opkomende mate, Engelse communicatieve vaardigheden.

5.6. Prijs

Prijs is een begrip dat ingaat op de toegevoegde waarde van duurzaam ondernemen aan het bedrijfsleven. Dat extra wat er valt te verdienen door duurzaamheid te laten doorwerken in het bedrijfsproces. En dat is nogal wat, want het is voor een bedrijf belangrijk om op de lange termijn voort te bestaan, dit kan alleen wanneer er voldoende klanten blijven. De laatste jaren wordt er veel meer aandacht besteed aan duurzaam ondernemen en kijken klanten vaak ook of een bedrijf zijn best doet om duurzaam te ondernemen. Hoe meer een bedrijf aan duurzaamheid doet, des te meer klanten het behoudt.

5.7. Toekomstgerichtheid

Omdat duurzaamheid mede op de toekomst gericht is, is toekomstgerichtheid zeer belangrijk voor duurzaam financieel leiderschap. Wanneer bijvoorbeeld alleen naar het financiële plaatje gekeken wordt, blijkt uit de praktijk, komt men tot de conclusie dat het besluit om te verduurzamen op de korte termijn verlies oplevert en op de lange termijn pas winst.

Naast winsten in de toekomst moet een duurzaam financieel leider ook kijken naar de gevolgen in de toekomst van beslissingen in het heden. Bij deze beslissingen moet hij telkens naast de profit, die vaak wel mee wordt gewogen door bedrijven, ook de people en de planet in het achterhoofd houden. Bij deze beslissingen moet de duurzaam financieel leider ook in de gaten houden of zijn bedrijf niet te snel wil groeien. Het is gebleken dat het beter is om langzaam maar zeker te groeien en hierbij de kwaliteit van de groei te behouden of zelfs te verbeteren, dan om zo snel mogelijk te groeien. In de praktijk is gebleken dat veel bedrijven failliet zijn gegaan door een te snelle groei. Duurzame groei is hier het sleutelwoord. Als de duurzame groei van het bedrijf is gerealiseerd, moet het wel klaar zijn om het gegroeide bedrijf te managen. Ook moet de duurzaam financieel leider de transformatie van het bedrijf naar duurzaamheid goed kunnen begeleiden.

6. Vacature controller/duurzaam financieel leider

VACATURE CONTROLLER/DUURZAAM FINANCIEEL LEIDER

De functie

- ✓ De tussenrapportages, jaarrekening en het jaarverslag kunnen opstellen;
- ✓ De planning & control cyclus kunnen uitvoeren;
- ✓ Gevraagd en ongevraagd advies geven, over de financiële gegevens van het bedrijf, aan het management;
- ✓ Innovatieve producten of diensten kunnen ontwikkelen;
- ✓ Nieuwe verdienmodellen op kunnen stellen;
- ✓ Snel op situaties kunnen inspelen.

Kerncompetenties/vereisten

- ✓ Flexibel zijn;
- ✓ Analytisch denken;
- ✓ Beschikken over uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden;
- ✓ Zelfstandig zijn;
- ✓ Een "teamplayer" zijn;
- ✓ Integer zijn;
- ✓ Betrokken zijn;
- ✓ Transparant zijn;
- ✓ Een helicopterview hebben;
- ✓ Persoonlijke groei en ondernemerschap kunnen bewerkstelligen.

Nawoord

In dit hoofdstuk wordt teruggeblikt op het onderzoek: duurzaam financieel leider. Wat hebben wij opgemerkt en wat kan daaraan verbeterd worden?

Ons onderzoek had als doel het profiel van de duurzaam financieel leider te definiëren. Hiervoor hebben wij de verschillende begrippen toegepast die samenhangen met duurzaamheid. Dit is verwerkt in het conceptueel model, wat de rode draad vormde voor dit onderzoek. Het trekken van de scheidingslijn tussen de onderwerpen was soms erg lastig. De uitwerking van begrippen kwamen soms dubbel terug of moesten van hoofdstukken wisselen. Dit heeft er echter wel toe geleid dat de hoofdstukken een goede opbouw kregen met een verzorgde inhoud die richting het beantwoorden van de hoofdvraag ging. Bij de beantwoording van de hoofdvraag bleek dat het concluderen en combineren van de informatie soms verder uitgewerkt moest worden dan er was gedaan. Dit zorgde voor wat extra werk, maar bracht tevens wel een rode draad in het verhaal.

De resultaten van ons onderzoek hebben geleid tot een accuraat profiel van een duurzaam financieel leider en een vacature van een duurzaam financieel leider. Deze resultaten kunnen goed gebruikt worden om een soort meetlat, instrument, te maken om een financial op zijn duurzaamheid te meten of om een financial op te leiden tot een duurzame financial.

Het was erg wennen in het begin aan de samenwerking. De verschillende roosters en de reguliere projecten zorgden soms voor creatieve planningen. Desondanks ligt dit onderzoek hier voor u.

Literatuurlijst

- ANP. (2014, September 2007). *Consumentenbond stelt dat zorgpremie omlaag kan* . Opgeroepen op Oktober 26, 2014, van Nu.nl: <http://www.nu.nl/geldzaken/3885806/consumentenbond-stelt-zorgpremie-omlaag-kan.html>
- Arratia, R. (2010). *Embedding Sustainability*.
- Batstone, D. (2003). *Saving the Corporate Soul*. Jossey-Bass.
- Bezděk, V. (2006). *Fiscal Sustainability*. Czech National Bank.
- Brown, B., Hanson, M., Liverman, D., & Merideth, R. (1987). *Global Sustainability: Toward Definition*. Wisconsin: Institute for Environmental Studies University of Wisconsin.
- Cleveland, H. (2002).
- Cramer, P. d. (2001). *Duurzaam in zaken*. Assen: VAN GORCUM.
- de Graaf, F., & van der Wal, H. (2012). *Beroepsopvatting in de praktijk*. Zwolle: IJsselvliet.
- De Volkskrant. (2014, september 25). Grote tekortkomingen bij 'Big 4' accountancykantoren. *De Volkskrant*.
- Dierynck, B., & Joos, P. (2014, Oktober 8). *Duurzaam ondernemen*. Opgeroepen op November 30, 2014, van <http://www.duurzaam-ondernemen.nl/wat-als-de-controller-de-mvo-strategie-inricht/>
- Duurzaambedrijfsleven.nl. (2014, Oktober 7). *Nobelprijswinnaars roepen op tot duurzaamheid*. Opgeroepen op Oktober 26, 2014, van Duurzaambedrijfsleven.nl: <http://www.duurzaambedrijfsleven.nl/69118/nobelprijswinnaars-roepen-op-tot-duurzaamheid/>
- Gilding, P. (2011). *The Great Disruption; Why the Climate Crisis Will Bring On the End of Shopping and the Birth of a New World*. New York: Bloomsbury Press.
- Goleman, D. (2011). *Brain Emotional Intelligence*. Northampton: More Than Sound.
- Haighton, M. (2009, december 24). Gestruikeld over te snelle groei. *De Volkskrant*.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership* . San Fransisco: Jossey-Bass.
- Harmens, S., Heidstra, S., Hoving, R., & De Jong, T. (2014). *Financieel duurzaam leiderschap, Financials en MVO*. Groningen.
- Jeucken, M. (2002). *Duurzaam financieren en bankieren*. Assen: Van Gorcum.
- Jonker, J. (2011). *Duurzaam denken doen*. Doetinchem: Kluwer.
- Klimaat Portaal. (2007, Oktober 19). *Hoe groot zijn de huidige effecten van klimaatverandering?* Opgeroepen op Oktober 26, 2014, van Klimaat Portaal: <http://www.klimaatportaal.nl/pro1/general/start.asp?i=0&j=0&k=0&p=0&itemid=420>

- Lueneburger, C., & Goleman, D. (2010). *The Change Leadership Sustainability Demands*. MIT Sloan Management Review.
- Marx, G. (2006). *Future-focused Leadership*. Alexandria: ASCD.
- Nattrass, B., & Altomare, M. (2002). *De Natuurlijke Stap in zaken*. Schoonhoven: Academic Service.
- Nederhoed, P. (2010). *Helder rapporteren*. Houten: Bon Stafleu van Loghum.
- Nieuwenhuizen, R. (2014, Mei 30). *Financieel Management*. Opgeroepen op November 26, 2014, van <http://financieel-management.nl/artikel/onmogelijk-of-niet-de-multiinzetbare-controller-als-de-nieuwe-financial>
- Oberndorff, M. (2014, Juni 3). True Price: de échte kostprijs van producten. *Vrij Nederland*. Opgehaald van <http://www.vn.nl/Archief/Samenleving/Artikel-Samenleving/True-Price-de-echte-kostprijs-van-producten.htm>
- Olthof, R. (2010, 12 3). *Bezieling in je werk*. Opgehaald van <http://robolthof.blog2blog.nl/>
- Olthof, R. (2011, Februari). *Beziening in je werk*. Opgehaald van Intervisie: kostenbewust professionaliseren: <http://robolthof.blog2blog.nl/>
- Sustainable Value Added. (2004). *Measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency*, 4-5.
- Ten Rouwelaar, H. (2007, September). Controller involvement in management. *Controlling*.
- Tideman. (2013). Sustainable Leadership. *The Journal of Corporate Citizenship*.
- Tideman, S. (2013). *Sustainable Leadership*. Sheffield: Greenleaf.
- Tideman, S. (2013). Sustainable Leadership. *The Journal of Corporate Citizenship*.
- Torres, C. (2008). *Leadership Behaviors*. Orlando: ProQuest.
- United Nations, World Commission on Environment and Development. (sd). *Our Common Future*.
- Vallance, S., Perkins, H. C., & Dixon, J. E. (2009). What is social sustainability? A clarification of concepts. *Elsevier*, 343.
- Van Elsacker, W., & De Jager, O. (2002, November). De controller en integriteit. *Controlling*.
- Van Houten, T., & Tjemkes, B. (2010). Groei door strategische allianties: de rol. *Controller magazine*.

Bijlagen

1. Concerncontroller gemeente Winterswijk

Branche	Overheid / Non-profit
Opleidingsniveau	HBO+
Dienstverband	Parttime
Aanstelling	32
Plaats	Winterswijk

De gemeentelijke organisatie staat de komende jaren voor een grote uitdaging. De financiële positie van de gemeente blijft onder druk en er komen vanuit het rijk nieuwe taken naar de gemeente. De werkprocessen moeten op de schop. De financiële stromen worden verdubbeld. Deze thema's komen allemaal bij de concerncontroller voorbij. Daarnaast houd je het functioneren van de integrale bedrijfsvoering goed in het oog, waar kennis van lean werken een aanbeveling is. Dit geldt eveneens voor de ervaring in kwaliteitsmanagement.

Momenteel zoeken wij een:

Concerncontroller (28-36 uur, m/v)

tijdelijk dienstverband met uitzicht op vast

Je uitdaging

- Bewaakt de voortgang en de inhoudelijk-beleidsmatige kwaliteit van de gemeentelijke planning & controlcyclus inclusief het opstellen van de gemeentebegroting en de aansluiting op de daaraan ten grondslag liggende teamplanningen en het opstellen van de tussenrapportages, de jaarrekening en het jaarverslag voor de gemeente als geheel.
- Bewaakt en adviseert over de financiële positie en het financieel beleid van de gemeente.
- Adviseert gevraagd en ongevraagd medewerkers en management over complexe, beleidsinhoudelijke, organisatorische en financiële ontwikkelingen.
- Ondersteunt de managers, in samenwerking met de controller van een groep teams bij de verbetering van de kwaliteit van budget- en werkdoelhouders.
- Signaleert tevens vroegtijdig risico's op complexe en politiek-bestuurlijk gevoelige dossiers alsook de risico's voor de beheersing van doelen en kaders op het concernniveau.
- Bewaakt de financiële rechtmatigheid. Het (doen) uitvoeren van audits op basis van het interne controleplan. Toetsen van de uitvoering van het interne controleplan en waar nodig toetsen van significante, individuele transacties, met name in samenwerking met de inkoopcoördinator.
- Geeft leiding aan een aantal teams die functioneel met controlling verbonden zijn.

Welke eisen stellen wij ?

- Een opleiding bedrijfseconomie of accountancy WO-niveau en/of registeraccount of registercontroller.
- Kennis van relevante wet- en regelgeving.
- Enige jaren ervaring in een leidinggevende functie.

Competenties

De concerncontroller dient te beschikken over onze kerncompetenties, deze zijn: flexibiliteit, omgevingsgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerkingsgericht. Daarnaast beschikt hij of zij over uitstekende adviesvaardigheden, een flinke dosis probleemoplossend vermogen, organisatiesensitiviteit en goede politiek-bestuurlijke antenne.

Arbeidsvoorwaarden en informatie

De gemeente Winterswijk beschikt over een aantrekkelijk pakket aan arbeidsvoorwaarden, waaronder een thuiswerkregeling.

We bieden een tijdelijk dienstverband voor 1 jaar met uitzicht op een vast dienstverband en een bruto maandsalaris van maximaal € 6.151,- (schaal 14).

Daarnaast wordt een eindejaarsuitkering van 6% en 8% vakantiegeld geboden.

Informatie kun je inwinnen bij de heer Hans Scheinck, directeur (0543-543543).

Ten aanzien van de procedure kun je contact opnemen met Christian Smits, personeelsadviseur (0543-543543).

2. Controller (WO+, Internationaal) regio Rotterdam

Branche Industrie / Bouw / Techniek

Salarisindicatie Salaris tussen €4.000,- en €4.500 per maand

Opleidingsniveau WO

Dienstverband Fulltime

Aanstelling 40

Plaats Rotterdam

Kasparov uit Breda treedt op als intermediair voor financieel/boekhoudkundig personeel. Meer informatie over wie wij zijn en onze werkwijze is te vinden op kasparov.nl

Onze opdrachtgever is een internationale industriële organisatie in de regio Rotterdam. Er werken circa 500 medewerkers. Ter voorbereiding is men op zoek naar een Controller. Zodra we met je in contact zijn, geven we je bij geschiktheid uiteraard meer informatie over het bedrijf.

Functieomschrijving:

In deze interessante en brede rol rapporteer je aan de Financieel Directeur. Taken en verantwoordelijkheden die horen bij deze functie zijn:

- Het opstellen van de geconsolideerde jaarrekeningen en andere periodieke cijfers;
- Het bieden van ondersteuning bij de maandafsluiting;
- Verantwoordelijk voor het oplossen van accounting vraagstukken;
- Het opstellen van diverse financiële rapportages;
- Verantwoordelijk voor de voorbereiding van verschillende aangiftes;
- Ondersteuning bieden bij projecten op het gebied van finance;
- Ad hoc werkzaamheden.

Trefwoorden: Controller, Financieel, Finance, Accounting, WO, RA, Register Accountant, Big Four, Big-4, PWC, KPMG, Deloitte, Ernst & Young, Engelse taal, regio Rotterdam.

Functie-eisen:

De ideale kandidaat:

- Beschikt over een afgeronde WO opleiding (eventueel studerend voor de RA/RC opleiding);
- Heeft minstens 3 á 5 jaar relevante werkervaring;
- Heeft ervaring bij een 'Big 4-company' (PWC, KPMG, Ernst & Young, Deloitte);
- Beheerst zowel de Nederlandse als de Engelse taal uitstekend;
- Heeft goede communicatieve vaardigheden en is analytisch sterk;
- Is geen jobhopper;
- Is fulltime inzetbaar;
- Is bereid te reizen binnen Nederland;
- Woont in de regio Rotterdam.
- Deze functie kan niet parttime of interim vervuld worden.

Geboden wordt:

De salarisindicatie voor deze functie bedraagt € 4.000 tot € 4.500 per maand. Tevens zijn er goede secundaire arbeidsvoorwaarden.

Solliciteren:

Reacties van kandidaten met een passend CV zien wij graag per e-mail tegemoet, voorzien van een korte motivatie, een salarisindicatie en uiteraard het CV.

3. Finance / Sales Controller

Branche	Handel
Opleidingsniveau	HBO
Dienstverband	Fulltime
Aanstelling	40
Plaats	Almere

Bunzl is een toonaangevende onderneming die zich richt op de handel, ontwikkeling en distributie van non-food artikelen gericht op Retail & Industry, Foodservice, Non-Food Retail Fashion, Healthcare & Cleaning en Personal Protection Equipment. Bunzl is onderdeel van Bunzl Plc dat beursgenoteerd is op de London Stock Exchange.

In Nederland heeft Bunzl negen vestigingen te weten Bunzl (Foodservice in Almere en Retail&Industry in Arnhem), King Nederland (Tiel en Den Helder), Worldpack Trading (Eindhoven), D-Care (Houten), Majestic (Spijkenisse), Allshoes (Alkmaar) en De Ridder (Uitgeest).

Vanuit de locatie in Almere wordt de Foodservice markt bediend. Ons assortiment bestaat uit verpakkingsmaterialen, disposables, chemie (reiniging), hygiëneproducten, guest supplies & hotel equipment, tafelaankleding, glaswerk, porselein en bestek. We bieden dit assortiment met doordacht maatwerkadvies tegen een scherpe prijs, gecombineerd met een snelle en betrouwbare levering met uitgekiende distributieoplossingen en een landelijke dekking. Ons klantenbestand bestaat voornamelijk uit hotelketens, restaurants, cateraars, leisurebedrijven waaronder dagattractieparken, bungalowparken en horecalocaties waaronder luchthavens, treinstations en petrol. Het team van 97 collega's maakt in Almere het verschil.

Binnen het team van Bunzl Foodservice te Almere is een vacature ontstaan voor de functie van:

Finance / Sales Controller

40 uur per week

De functie

De Finance / Sales Controller is verantwoordelijk binnen Bunzl Foodservice voor het opstellen en beheren van budgetten en het verzorgen van de financiële analyses en rapportages, met als doelstelling het continu verbeteren van de business performance.

Je bent het eerste aanspraakpunt voor de afdelingen Sales voor de financiële en juridische aspecten die behoren bij onze samenwerking met klanten. Deze samenwerking is gericht op partnerships en integratie van werkzaamheden.

Je voert de Planning & Control Cyclus uit en volgt deze via KPI's en evalueert en rapporteert periodiek de voortgang. Je monitort budgetten en forecasts per afdeling (Sales, Logistiek, Inkoop en Voorraad), stelt kritische analyses op en geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het management.

Naast werkzaamheden voor Bunzl Foodservice verricht je ook werkzaamheden voor Bunzl Nederland zoals consolidaties, analyses en financiële rapportages.

Als Finance / Sales Controller ben je een stevige persoonlijkheid met overtuigingskracht die op natuurlijke wijze draagvlak creëert en mensen mee krijgt. Daarnaast ben je een uitstekend communicator op alle niveaus. In deze functie rapporteer je hiërarchisch aan de Manager Finance.

Jouw profiel

Je weet zelfstandig te werken, maar bent ook een teamplayer. Daarnaast ben je pragmatisch,

proactief, doortastend, accuraat en integer.

Als Finance / Sales Controller herken je jezelf in het onderstaande

- Afgeronde bedrijfseconomische opleiding op minimaal HBO-niveau, richting BE/AC;
- Minimaal 5 jaar ervaring als controller, bij voorkeur in een internationale profit organisatie;
- Aantoonbare juridische en fiscale ervaring;
- Goede kennis van en vaardigheid met consolidatiesoftware (bij voorkeur Hyperion) en ERP-software (bij voorkeur Dynamics AX en Targit);
- Goede beheersing van de Engelse taal;
- Integer en discreet, accuraat en analytisch;
- Klantgericht en flexibel;
- Een professionele, proactieve en probleemoplossende werkhouding;
- Gewend om te werken met strikte deadlines;
- Zelfstandig maar ook sterk in het werken in teamverband.

Wat wij bieden

Bunzl biedt een uitdagende baan met ontplooiingskansen in een gezonde, beursgenoteerde onderneming. Daarnaast ontvang je een marktconform salaris met prima secundaire arbeidsvoorwaarden.

Enjoy the difference...

Denk jij dat je het verschil kunt maken voor Bunzl Foodservice? Stuur dan je sollicitatiebrief met CV naar: Bunzl, bij voorkeur via onze [sollicitatiepagina](#) t.a.v. Hans van de Lest (General Manager).

Kijk voor meer informatie over de organisatie op onze website www.bunzl.nl. Voor meer informatie is Marc Buur (Manager Finance) bereikbaar via telefoonnummer 036 547 8600.

4. Administrateur / Controller in Vastgoed te Amsterdam

Branche	Zakelijke dienstverlening, overig
Opleidingsniveau	HBO
Dienstverband	Fulltime
Aanstelling	40
Plaats	Amsterdam

Waar ga je werken?

Onze opdrachtgever is een professionele partij met een goede reputatie. Een private en zelfstandig/onafhankelijk opererende speler gespecialiseerd in vastgoed, met name bedrijfsmatig vastgoed.

Onze opdrachtgever heeft een holdingstructuur gericht op verschillende onroerend goed activiteiten verdeeld over vier takken.

De holding zorgt voor de investment management activiteiten. Deze organisatie ontwikkelt, structureert en beheert vastgoedfondsen. Het participeren in de eigen fondsen heeft een exclusief karakter. Ten eerste gaat het om aanzienlijke investeringsbedragen met gemiddeld zo'n drie tot vijf deelnemers per fonds. Daarnaast hebben de deelnemers ook de potentie om in toekomstige fondsen te participeren. De samenwerking met participanten heeft een strategische doelstelling, waarbij nooit zaken worden gedaan met ondernemingen of personen die een twijfelachtige reputatie hebben. Ze zijn gevestigd in Amsterdam Zuidoost.

De opdrachtgever is ook altijd een van de investeringspartners in de eigen fondsen. Dit schept een belangrijk vertrouwen richting de andere deelnemers. Deze fondsparticipaties zijn gestructureerd in diverse vennootschappen en vallen onder een aparte holding.

Wat ga je doen?

Als Vastgoed Administrateur/Controller ben je verantwoordelijk voor de financiële administratie, waarbij je elke dag oog hebt voor de kasstromen/verplichtingen. Je kunt meerdere dossiers tegelijk monitoren zonder de prioriteit uit het oog te verliezen. Je zorgt voor input via de financiële mensen binnen de holding en onderhoudt externe contacten met financiële instellingen en accountants. Je bent proactief en communiceert zeer regelmatig met de eigenaar, die als directe sparringpartner zal fungeren. De belangrijkste taken van de Vastgoed Administrateur/Controller zijn:

- planning van de kasstromen: afstemmen van de liquiditeiten/resultaten op korte termijn met de waardeontwikkeling van de activa en passiva op langere termijn.
- boeken en controleren van alle inkomsten: zoals uitkeringen vanuit deelnemingen in eigen fondsen en huurinkomsten van een aantal zelfstandige entiteiten
- boekhouding van een aantal zelfstandige entiteiten binnen de Holding en opstellen van de jaarrekeningen
- sparringpartner kantoor Rotterdam, tevens beoordelen van financiële rapportages
- voldoen aan alle financiële en fiscale verplichtingen: rentebetalingen en aflossing, uitkeringen partners, betalen van facturen van leveranciers, voldoen aan BTW- en vennootschapsverplichtingen etc..
- opstellen van (management)rapportages: een betrouwbare administratie laat zien hoe gezond een bedrijf is.
- advies geven over financiële en/of, fiscale kwesties (evt. in overleg met externe accountants of specialisten)

Wie ben jij?

- een dynamisch persoon en communicatief sterk;
- zeer betrouwbaar en loyaal;
- hebt een multidisciplinaire interesse;
- bent sterk analytisch en oplossingsgericht;
- Teamplayer, flexibel, geen 9 tot 5 mentaliteit.
- minimaal HBO opleiding in bedrijfseconomie/accounting/finance;
- 10 jaar relevante werkervaring;
- kennis van onroerend goed is een sterke pré;
- ervaring met overnames en holdingstructuren zijn een pré.

Wie zijn wij??

Proud People wil het beste bureau voor finance-functies zijn. Om dat te realiseren moeten we op alle facetten van onze dienstverlening excelleren. Dat doen we door heel bewust met ons vak om te gaan, resultaatgericht te zijn, betrokken te zijn bij ons netwerk en bovenal enorm veel plezier te hebben in alles wat we doen en dat ook uit te stralen naar iedereen. Op www.proudpeople.nl kom je alles over ons te weten!

Geïnteresseerd?

Proud People is exclusief partner van Ping Properties voor de invulling van deze vacature.

Mocht bovenstaande functie je op het lijf geschreven zijn of heb je nog vragen? Neem dan vrijblijvend contact op met Marc Schram: 035 - 528 83 66 of 06 – 310 45 775. Dat mag uiteraard ook buiten kantooruren. Je kan direct via onze site

reageren: <http://www.proudpeople.nl/vacatures/administrateurcontroller-in-vastgoed/> Mailen kan ook: werken@proudpeople.nl.

5. (Junior) Controller (Triodos Bank NV)

Functie: (Junior) Controller

Bedrijf: Triodos Bank NV

Plaats: Zeist

Locatie:

Adres: Utrechtseweg

Postcode: 3704 HD

Buurt: Utrechtseweg

Wijk: Zeist-Noord

Gemeente: Gemeente Zeist

Data:

Geplaatst op: 15-07-2014

Loopt tot: 13-09-2014

Informatie over deze vacature:

De afdeling Group Finance & Control bestaat momenteel uit 13 professionals, waarvan 6 op de afdeling Controlling. De afdeling Controlling is primair verantwoordelijk voor management informatie en alle daarbij behorende (financiële) analyses en interne rapportages.

Vanwege de groei van Triodos Bank als geheel en de uitbreiding van activiteiten bij de afdeling Controlling, zijn wij op zoek naar een (Junior) Controller (32-40 uur).

Uw taken:

- Meewerken aan het initiëren en monitoren van de planning & control-cyclus
- Meewerken aan het initiëren en monitoren van de driejarenplanning, de jaarlijkse budgettering van alle units, de rolling forecasting en maandelijkse management informatie (incl. BSC)
- Meewerken aan het ontwikkelen, implementeren en actueel houden van een werkend kosten- en kapitaalallocatie-systeem
- Meewerken aan het maken van allerhande interne rapportages, presentaties en analyses
- Het ontwikkelen, implementeren en actueel houden van modellen en systemen, waarbij gebruik wordt gemaakt van onder meer een Business Intelligence systeem (datawarehouse) en consolidatie-tools

Vereisten:

- Relevante opleiding op het gebied van financiële bedrijfsvoering
- Academisch werk- en denkniveau (goed analytisch vermogen en abstractieniveau)
- Gestart met of bereid te starten met een post-doctorale controllersopleiding (RC)
- 0 tot 2 jaar ervaring in een soortgelijke functie
- Internationale ervaring is een pré
- Ervaring in het werken met geautomatiseerde bedrijfsadministratie
- Praktische hands-on mentaliteit, een echte doener
- Communicatief sterk
- Goede kennis van Excel en Power Point is een must
- Goede beheersing van de Engelse taal. Spaans en/of Frans is een pré
- Professional met een sterk verantwoordelijkheidsgevoel
- Affiniteit met doelstellingen van de Triodos Bank

Meer over de werkgever:

Triodos Bank heeft branches in Nederland, België, UK, Spanje en Duitsland en heeft een agentschap in Frankrijk. Daarnaast heeft Triodos een Investment Management bedrijf van waaruit het management over de diverse Triodos beleggingsfondsen wordt gevoerd. Momenteel heeft Triodos Bank voor ruim 9 miljard Assets under Management en ruim 900 medewerkers in vaste dienst. Triodos Bank verricht haar administraties op de decentrale kantoren in de diverse landen waar Triodos Bank actief is. Namens de Executive Board van Triodos verzorgt de afdeling Group Finance & Control op het hoofdkantoor op basis van deze lokale administraties de in- en externe verslaggeving (o.a. naar DNB) en de financiële analyses, gericht op alle activiteiten van de Bank.

Werken bij Triodos Bank

Werken bij Triodos Bank biedt u de mogelijkheid om een actieve bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving. Binnen de bank is veel aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. Er heerst een informele en transparante werkcultuur. Wij bieden een dynamische werkomgeving binnen een groeiende organisatie waar ruimte is voor eigen ideeën en initiatieven.

Interesse?

Voor meer inhoudelijk informatie kunt u contact opnemen met de heer Alexander Wingelaar, Director Group Finance, of Bart van den Berge, Senior Controller, tel. 030 693 6500.

Uw motivatiebrief en CV ontvangen wij graag voor 8 augustus t.a.v. Sevinc Demirbas – Human Resources.

Acquisitie naar aanleiding van deze advertentie wordt niet op prijs gesteld.

Meer informatie:

Ervaring: Starter

Studie: WO

Contract: Vast

Uren: 32 - 40